

**PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS DEL CRÉDITO AGROPECUARIO EN
COLOMBIA**

Carlos Yamel Rojas Ortiz

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
2015**

**PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS DEL CRÉDITO AGROPECUARIO EN
COLOMBIA**

Presentado por:

Carlos Yamel Rojas Ortiz

**TRABAJO DE GRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

DIRECTOR

Dr. Gustavo Adolfo Acuña Corredor

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
2015**

Contenido

1.	Resumen	7
2.	Introducción	8
2.1	Pregunta de Investigación	10
2.2	Objetivo general de investigación	10
2.2.1	Objetivos específicos	10
3.	Metodología	11
4.	Metodología en el Desarrollo del Trabajo.	14
4.1.1.	Relaciones entre procesos	16
5.	Capítulo 1. El Sector Agropecuario Colombiano	18
5.1.	Crecimiento económico del sector y estado actual de las colocaciones de crédito.	19
5.2.	Crédito rural e impacto del sistema de financiamiento agropecuario	21
6.	Capítulo 2. Caracterización del Sistema Nacional de Crédito Agropecuario, SNCA.	24
6.1.	Recursos Finagro	26
6.2.	Recursos del Banco Agrario.....	27
6.3.	Recursos del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	29
6.4.	Modelo de Financiamiento del Sector	30
6.5.	Solicitud de créditos agropecuarios	31
6.6.	Requisitos varios de acceso al crédito.....	31
7.	Capítulo 3. Prácticas administrativas y financieras en el crédito agropecuario.	32
7.1.	Códigos empleados en el estudio	33
7.2.	Relaciones entre códigos.....	33
7.3.	Resumen de los principales hallazgos encontrados.....	37
7.4.	Primera parte. Prácticas administrativas del productor	41
7.4.1.	Prácticas de Planeación administrativa de pequeños y medianos productores...	41
7.4.2.	Prácticas administrativas de pequeños y medianos productores en la Planeación productiva	43
7.4.2.1.	Funcionalidad de la planeación productiva desde la experiencia de productores	43
7.4.2.2.	Funcionamiento de la planeación productiva desde la experiencia de productores	44

7.4.3.	Prácticas administrativas de pequeños y medianos productores en la planeación de mercados	45
7.4.3.1.	Estrategia en mercados desde la experiencia del productor	46
7.4.4.	Prácticas administrativas y financieras de pequeños y medianos productores en la Planeación financiera del crédito agropecuario.....	47
7.4.4.1.	Prácticas en cuanto al plan financiero y los requerimientos de capital.....	48
7.4.4.2.	Tasa de interés	48
7.4.4.3.	Prácticas en el pago del crédito	48
7.4.5.	Prácticas administrativas de pequeños y medianos productores en cuanto a asistencia técnica en el desarrollo de proyectos con crédito agropecuario	49
7.4.6.	Prácticas administrativas de pequeños y medianos productores en cuanto a los cambios en los sistemas productivos	50
7.4.7.	Prácticas administrativas de pequeños y medianos productores en cuanto a los Incentivos hacia la toma de crédito rural.....	50
7.4.7.1.	Prácticas administrativas en la toma de la decisión crediticia	51
7.4.8.	Prácticas administrativas en cuanto a riesgos y seguros agropecuarios	52
7.4.9.	Prácticas administrativas en cuanto a violencia en procesos con crédito rural. ..	53
7.5.	Segunda parte. Prácticas administrativas del sistema crediticio (Bancos, planificadores y entidades de control de inversión)	54
7.5.1.	Prácticas del sistema crediticio en la viabilidad del crédito	54
7.5.2.	Prácticas de los planificadores de crédito agropecuario	56
7.5.3.	Prácticas administrativas en los requisitos del crédito rural	57
7.5.3.1.	Experiencia en requisitos para acceso a crédito rural.....	58
7.5.3.2.	Requisitos bancarios para acceder a crédito según la experiencia de los productores:	59
7.5.3.3.	Requisitos bancarios para acceder a crédito, visto desde el sector oficial:	60
7.5.4.	Prácticas en los trámites del crédito rural	60
7.5.4.1.	Procedimientos a mejorar	62
7.5.5.	Prácticas administrativas en el control de inversión.....	63
8.	Conclusiones y recomendaciones.	65
9.	Bibliografía referenciada	69
10.	Anexos	73
10.1.	Anexo 1. Tabla 2. Condiciones de crédito Finagro, según tipo de productor.	73

10.2.	Anexo 2. Diagrama 9. Líneas de crédito Finagro composición y alcance.....	74
10.3.	Anexo 3. Tabla 3. Áreas y categorías para recolección y análisis de información	75
10.4.	Anexo 5. Tabla 4. Preguntas realizadas durante la recolección de información en campo.	76
10.5.	Anexo 6. Comparación de requisitos para acceso a acceso al crédito agropecuario. ..	77
10.7.	Anexo 7. Ilustración 2. Puntos de recolección de información.....	79
10.8.	Anexo 8. Listado de códigos empleados durante la investigación.....	79
10.9.	Anexo 9. Relaciones semánticas entre los principales códigos analizados. (Códigos más densos y fundamentados).....	80
10.10.	Anexo 10. Audios de las entrevistas realizadas.....	83

Índice de gráficas

GRÁFICA 1. PORCENTAJE DEL PRESUPUESTO GENERAL DE LA NACIÓN POR SECTORES PARA EL AÑO 2016. ..	19
GRÁFICA 2. PARTICIPACIÓN PORCENTUAL DEL SECTOR AGROPECUARIO EN COMPARACIÓN CON OTROS SECTORES DE LA ECONOMÍA, DEL AÑO 2000 AL 2012.	20
GRÁFICA 3. BILLONES DE PESOS EN CRÉDITO AGROPECUARIO, COLOCADOS ENTRE LOS AÑOS 2000 A 2013. ..	22
GRÁFICA 4. EVOLUCIÓN DEL VALOR DEL CRÉDITO FINAGRO, OTORGADO POR LÍNEA. AÑOS 2000 A 2011. ..	26
GRÁFICA 5. TOTAL DE CRÉDITO OTORGADO POR EL BANCO AGRARIO DEL AÑO 2000 AL 2013.	28
GRÁFICA 6. INTERACCIONES (COOCURRENCIAS) ENTRE LA PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA Y OTROS PROCESOS DEL CRÉDITO AGROPECUARIO	42
GRÁFICA 7. PRINCIPALES PROCESOS ASOCIADOS A LA PLANEACIÓN PRODUCTIVA (COOCURRENCIAS).	44
GRÁFICA 8. PRINCIPALES PROCESOS ASOCIADOS A LA PLANEACIÓN DE MERCADOS.....	46
GRÁFICA 9. PRINCIPALES PROCESOS ASOCIADOS A LA PLANEACIÓN FINANCIERA.	47
GRÁFICA 10. PRINCIPALES PROCESOS ASOCIADOS A VIABILIDAD DEL CRÉDITO.	55
GRÁFICA 11. PRINCIPALES PROCESOS ASOCIADOS CON LOS REQUISITOS PARA ACCEDER A CRÉDITO DE FOMENTO.	58
GRÁFICA 12. PRINCIPALES PROCESOS ASOCIADOS CON LOS TRÁMITES DEL CRÉDITO AGROPECUARIO.	61
GRÁFICA 13. PRINCIPALES PROCESOS ASOCIADOS CON EL CONTROL DE INVERSIÓN.	63

Índice de diagramas.

DIAGRAMA 1. CATEGORÍAS BASE DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	16
DIAGRAMA 2. COMPOSICIÓN DEL SISTEMA NACIONAL FINANCIERO – SNF Y SISTEMA NACIONAL DE CRÉDITO AGROPECUARIO – SNCA.	25
DIAGRAMA 3. LÍNEAS DE CRÉDITO FINAGRO.....	27
DIAGRAMA 4. LÍNEAS DE CRÉDITO AGROPECUARIO. RECURSOS PROPIOS Y RECURSOS FINAGRO. BANCO AGRARIO DE COLOMBIA.....	29
DIAGRAMA 5. ÁREA DE CRÉDITO AGROPECUARIO. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL.	30
DIAGRAMA 6. PASOS PARA LA SOLICITUD DE CRÉDITO AGROPECUARIO POR LÍNEAS FINAGRO.....	31
DIAGRAMA 7. DIAGRAMA DE RED DE LAS RELACIONES ENTRE CÓDIGOS DEL CRÉDITO AGROPECUARIO.....	34
DIAGRAMA 8. VISTA AUMENTADA DE LOS PRINCIPALES PROCESOS ANALIZADOS.	36
10.2. ANEXO 2. DIAGRAMA 9. LÍNEAS DE CRÉDITO FINAGRO COMPOSICIÓN Y ALCANCE.	74

Índice de ilustraciones

10.6. ANEXO 6. ILUSTRACIÓN 1. COMPARACIÓN DE REQUISITOS PARA ACCESO AL CRÉDITO AGROPECUARIO.....	78
10.7. ANEXO 7. ILUSTRACIÓN 2. PUNTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	79

Índice de tablas

TABLA 1. PRINCIPALES RESULTADOS ENCONTRADOS.....	38
10.1. ANEXO 1. TABLA 2. CONDICIONES DE CRÉDITO FINAGRO, SEGÚN TIPO DE PRODUCTOR.	73
10.3. ANEXO 3. TABLA 3. ÁREAS Y CATEGORÍAS PARA RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	75
10.4. ANEXO 5. TABLA 4. PREGUNTAS REALIZADAS DURANTE LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN EN CAMPO.....	76
TABLA 5. LISTADO DE ENTREVISTAS REALIZADAS Y DURACIÓN DE AUDIOS.....	83

Abstract

Keywords: qualitative methodology, agricultural credit, management planning, financial planning, production planning, market planning.

Financing the field is vital to develop farms of small and medium farmers, it contributes to the generation of national wealth and affects the living conditions of the peasantry; rural credit in this sense, is established as the main tool of state intervention in agricultural social structures.

The sector is home to about 2.7 million farmers in rural activity, 11.1% of these received rural credits from the government in 2013. Even though lending figures have increased in the last decade, the amount of credits has been reduced for small and medium producers.

To achieve the capitalization of agricultural organizations, not enough to have availability of financial resources, it is necessary to have consistent administrative practices to financial requirements, market and production.

This work implement tools of qualitative research, determining the main administrative and financial problems of small and medium agricultural producers located in the Sabana de Bogotá, who had taken rural credit. Its dynamics are explained by analyzing four categories found during the analysis of the collected information: administrative, productive, financial and market planning.

Additionally, the main practices of the credit system were determined by analyzing five processes that emerge from the research: investment control, feasibility, planning, requirements and procedures of credit, finding the relationship between the system requirements and practices that assume the producers to these requirements.

1. Resumen

Palabras clave: metodología cualitativa, crédito agropecuario, planeación administrativa, planeación financiera, planeación productiva, planeación de mercados.

Financiar el campo es de vital importancia para desarrollar explotaciones de pequeños y medianos productores agropecuarios, contribuye a la generación de riqueza nacional e incide en las condiciones de vida del campesinado (Departamento Nacional de Planeación, 2011, p. 206); el crédito rural en este sentido, se constituye como la principal herramienta de intervención estatal dentro de las estructuras sociales agropecuarias (Cano, 1998, p. 6).

El sector alberga cerca de 2,7 millones de productores en la actividad rural, de estos un 11,1% recibió crédito de fomento durante el 2013 (Dane, 2015a, p. 5). Si bien las cifras de colocaciones han aumentado en la última década, el monto de los créditos se ha visto disminuido para pequeños y medianos productores (Machado et al., 2011, p. 320).

Para lograr capitalizar organizaciones agropecuarias, no basta con tener disponibilidad de recursos financieros, es necesario contar con prácticas administrativas acordes a requerimientos financieros, de mercado y de producción (Blanco-peck, 2007, p. 256).

Este trabajo implemento herramientas de investigación cualitativa, determinando los principales problemas administrativos y financieros de pequeños y medianos productores del sector agropecuario ubicados en la Sabana de Bogotá, que habían asumido crédito rural. Se explicó su dinámica mediante el análisis de cuatro categorías halladas durante el análisis de la información recolectada: planeación administrativa, productiva, financiera y de mercados.

Adicionalmente, se determinaron las principales prácticas del sistema crediticio, mediante el análisis de cinco procesos que se desprenden de la investigación: control de inversión, viabilidad, planificación, requisitos y trámites del crédito, encontrando la relación entre los requerimientos del sistema y las prácticas que asumen los productores ante estos.

2. Introducción

El sector agropecuario es importante para el crecimiento económico del país, debido a su contribución en la generación de Producto Interno Bruto (PIB), la incidencia en las condiciones de vida del campesinado, el papel que desempeña en el abastecimiento de alimentos para la población, de insumos para la industria y por el aporte estratégico en las proyecciones de crecimiento y expansión de la economía colombiana dentro de los próximos 10 años (Departamento Nacional de Planeación, 2011, p. 206). De esta manera, el crédito agropecuario, deberá contribuir significativamente en los siguientes años al desarrollo económico del sector, evidenciando impactos directos en la generación de riqueza nacional (Villar, 2013, p. 12).

Ya durante el gobierno del ex presidente Andrés Pastrana, durante los años 1998 a 2002, se plantearía, como máxima importancia para la reconquista de la paz, el cumplimiento a cabalidad de las funciones de Finagro (Cano, 1998, p. 6). Hoy, en medio de los diálogos de paz en la Habana Cuba, la importancia del desarrollo de su misión y en general de los programas crediticios agropecuarios del gobierno se mantiene vigente en el tiempo. En los acuerdos parciales a los que han llegado las partes negociantes, en el documento *“Borrador Conjunto. Hacia un Nuevo Campo Colombiano: Reforma Rural Integral”*, punto *“3.3.3 Subsidios, generación de ingresos y crédito (2014, p. 17)”*, se plantea la necesidad, por una parte, de continuar y mejorar los programas de subsidios a la población agropecuaria menos favorecida, y por otra, la necesidad de generar un plan especial para el apoyo y la consolidación de ingresos en economías campesinas, familiares, comunitarias y de medianos productores con menores ingresos.

En cuanto a la adopción de políticas futuras para los programas de crédito agropecuario, actualmente se encuentran diversas demandas hacia el Estado, tanto de la banca privada, como de diferentes organizaciones campesinas¹. Los primeros demandan un cambio

¹ El paro agrario del 2013 y su más reciente manifestación en el 2014, logran entre otros acuerdos: *“la validez política de un nuevo mecanismo de dialogo con los campesinos: la MUN, Mesa Única Nacional,*

estructural en el mecanismo de financiación del crédito agropecuario y rural, que según estos, debiera basarse en la libre competencia del mercado en cuanto a las tasas de interés para la colocación de crédito (Medellín, Ordóñez, Rios, Pedroza, & Lacoutre, 2014, pp. 12 – 13). Las organizaciones campesinas² demandan cambios tanto en las políticas públicas de desarrollo agrario a implementar, como en los mecanismos y prácticas del sistema de financiamiento de la producción campesina y agropecuaria³.

En este marco, los esfuerzos estatales por hacer más eficientes los recursos públicos dirigidos hacia el desarrollo sostenible agropecuario, dejaron para el 2013 una cartera de 12,6 billones de pesos correspondientes a crédito agropecuario estatal, cerca de 278 mil beneficiarios de los cuales 116 mil corresponden a nuevos usuarios (Finagro, 2013a, p. 14) y un total acumulado de 44,6 billones de pesos colocados entre los años 2000 a 2013 (Agronet, 2014, p. 1) generando bases administrativas y financieras para el desarrollo agropecuario. Más aún, la demanda de crédito y la cobertura de éste a nivel nacional, pareciera no ser significativa, encontrándose solo un 11,1% de los productores agropecuarios del país vinculados a programas de crédito estatal (Dane, 2015b, p. 34).

En este documento, pretendemos estudiar los principales problemas administrativos financieros que enfrenta el proceso de crédito agropecuario, tanto desde la perspectiva del sector financiero estatal, como desde la experiencia y práctica del pequeño y mediano productor agropecuario.

abordará las temáticas desarrolladas durante en la Cumbre Agraria, Campesina, Étnica y Popular, realizada entre el 15 y 17 de marzo de 2014 en Bogotá” (Semana, 2014).

² Representados en trece organizaciones dentro de la Cumbre Nacional Agraria, Campesina, Étnica y Popular y la Mesa Única Nacional (Decreto número 870 de 2014, pp. 1 – 4). Dentro de estas: la Mesa de Interlocución Agraria – MIA, la Marcha Patriótica, el Coordinador Nacional Agrario – CNA, el Congreso de los Pueblos, el Proceso de Comunidades Negras – PCN, la Mesa de Unidad Agraria – MUA, la Organización Nacional Indígena de Colombia – ONIC, la Federación Nacional Sindical Unitaria Agropecuaria – FENSUAGRO y la Asociación Nacional de Zonas de Reserva Campesinas, ANZORC (Cumbre Nacional Agraria: Campesina Étnica y Popular, 2014, p. 1; Liévano Bermúdez, 2014, p. 1)

³ Exigiendo contrario a la posición de la banca privada, el retiro de los embargos sobre las tierras y propiedades del campesinado, la condonación de las deudas adquiridas a través del sistema financiero y un sistema de crédito agropecuario no regido con tasas determinadas por la lógica de mercado (Cumbre Nacional Agraria: Campesina Étnica y Popular, 2014b, p. 4).

En los capítulos 1 y 2, se caracteriza al sector agropecuario Colombiano y al Sistema Nacional de Crédito Agropecuario, SNCA. En el capítulo 3, se analizan las prácticas administrativas y financieras de pequeños y medianos productores del sector agropecuario, que fueron o están siendo beneficiarios del sistema de crédito de origen estatal, ubicados en la Sabana de Bogotá en el departamento de Cundinamarca, así como de los principales agentes que intervienen directamente en el proceso crediticio.

2.1 Pregunta de Investigación

¿Cuáles son las prácticas administrativas financieras, en el sistema de financiamiento con crédito agropecuario de explotaciones agropecuarias, en pequeños y medianos productores del campo colombiano?

2.2 Objetivo general de investigación

Caracterizar las prácticas administrativas y financieras, en el sistema de financiamiento con crédito agropecuario de explotaciones agropecuarias en pequeños y medianos productores del campo colombiano.

2.2.1 Objetivos específicos

- Caracterizar el sistema nacional de crédito agropecuario colombiano y determinar la validez de los mecanismos administrativos actualmente implementados en la adjudicación y colocación de crédito agropecuario hacia pequeños y medianos productores.
- Identificar las prácticas administrativas financieras de pequeños y medianos productores agropecuarios, durante el desarrollo normal del proceso de crédito: oferta, solicitud, adjudicación, colocación y amortización.
- Identificar la relación entre las prácticas administrativas financieras de pequeños y medianos productores con respecto a los requerimientos para acceder a crédito

agropecuario de las principales entidades del sistema nacional de financiamiento agropecuario.

3. Metodología

Diversos trabajos realizados sobre el objeto y alcance de la administración, muestran cómo es necesario reconocer el proceso administrativo como el desarrollo de una herramienta más propia de la actividad humana, que posibilita la transformación constante de la realidad social de cada uno de sus individuos y como su abordaje se debe dar teniendo en cuenta la problemática de todas y cada una de las relaciones que se dan entre los diferentes entes estudiados y no solo mediante el análisis de la “tecnificación”, cuantificación y “matematización” del ser (Aktouf, 2009; Muñoz Grisales, 2011).

Debido al tamaño del sector y a la gran diversidad tanto de actores como de necesidades y posiciones en cuanto al proceso crediticio dentro de él, no nos resulta práctico estudiar el fenómeno en términos cuantitativos, como lo mencionara Mora Rendón (2012, p. 18) corremos el riesgo de quedar limitados a un análisis que pueda no reflejar las realidades estudiadas, o a la obtención de resultados que reduzcan la visión administrativa a la necesidad de resolver problemas concretos de maximización de valor, sin tener en cuenta al individuo y su problemática como tal.

En este sentido, la investigación cualitativa resulta el método que se adapta más fácilmente a la diversidad de conductas humanas (Bautista, 2011, n. en prólogo) permitiéndonos optar por una construcción de conocimiento a partir de un análisis hermenéutico – crítico y buscar la comprensión e interpretación de la realidad del productor agropecuario al interesarnos por lo que dicen, precisan, sienten y hacen, tomando la experiencia particular de los sujetos estudiados en el proceso crediticio e intentando comprenderla mediante el análisis crítico de sus realidades, basados tanto en hechos históricos, como en un marco conceptual y bibliográfico aceptado como válido (Bermúdez & Rodríguez, 2013, p. 117).

No siendo objeto del presente trabajo, dar cuenta desde la hermenéutica crítica de todos los problemas sociales que los productores del campo enfrentan en términos universales, queremos dar fundamento al hecho de que el estudio de su praxis social no puede ser acrítica (Mendoza., 2005 en Bautista, 2011, p. 70) y debe permitirnos aprender interpretando y articulando en la descripción de sus palabras la situación actual del financiamiento agropecuario, o como mencionara Martin Packer, “asegurar la comprensión del mundo que compartimos con el sujeto estudiado” (Packer, 2013, p. 139).

De esta manera, empleamos una metodología cualitativa, que intenta describir y comprender (López Herrera, 2009, p. 129) la experiencia del productor agropecuario durante el proceso de toma de crédito de fomento. Permitiéndonos detalladas descripciones de sus acciones actuales en sus contextos de vida real (Hernández, 2009, p. 141) mediante la observación de una muestra pequeña, específica y particular, propia de la investigación cualitativa (Mason, 2010, p. 3; Ragin, Nagel, & White, 2004, p. 10) y el empleo de un proceso inductivo, que, según Glaser y Strauss, (1967) citado por (Akemi Ikeda, 2009, p. 53) nos permite llegar a un conocimiento general del fenómeno estudiado e inclusive al esbozo de la comprensión de la teoría general sobre el mismo (Blanco-peck, 2007, p. 258; Ragin et al., 2004, p. 11)

Más aún, no siendo objeto del presente trabajo generalizar a nivel de todos los productores agropecuarios del campo colombiano, debemos tener en cuenta, que los hallazgos y las conclusiones del estudio realizado se encuentran limitados a los principales limitantes una investigación propia del enfoque cualitativo, estos son: **1)** no permitir la generalización sobre los hallazgos encontrados, ya que existe la imposibilidad de reproducir sus hallazgos dadas las condiciones socioculturales cambiantes y momentáneas de los individuos evaluados en un momento específico y por un investigador dado (López Herrera, 2009, p. 136), **2)** los criterios de validez, credibilidad y autenticidad son subjetivos al investigador (Akemi Ikeda, 2009, p. 59), **3)** la recolección de datos se da desde muestras pequeñas que no son posibles de cuantificar desde el análisis de inferencia estadística y **4)** se genera desconfianza sobre la carencia de espíritu autocrítico del investigador (López Herrera, 2009, p. 140).

Remenyi citado por (Akemi Ikeda, 2009, p. 52) en su estudio *“Consideraciones Sobre Investigación Cualitativa en Administración”*, determina cinco fases generales para llevar a cabo cualquier tipo de investigación: revisión de literatura, formalización del tema de investigación, obtención de evidencia (desde datos cualitativos o cuantitativos), análisis de la evidencia y desarrollo de las conclusiones; estructurando y ampliando estas fases desde Quivy & Van Campenhoudt (2005), pretendimos dar un orden lógico a su estructuración, la cual según referencian se compone de: formulación de la pregunta inicial, exploración de la problemática a estudiar, formulación amplia y consciente de la problemática, estructuración del modelo de análisis a emplear, observación del fenómeno en sí, análisis de la información y obtención de conclusiones.

El trabajo dicho en este sentido, se basó en la realización de una búsqueda transversal de referencias e información dentro de la dinámica actual del crédito en el sector agropecuario, que nos permitió dimensionar su sistema de gestión y las principales implicaciones administrativas que enfrentan pequeños y medianos productores durante el acceso al sistema. Dichas prácticas administrativas desde la gestión de las organizaciones, permiten ordenar recursos, actividades u operaciones para alcanzar objetivos o resultados determinados (Blanco-peck, 2007, p. 256; López Herrera, 2009, p. 131).

4. Metodología en el Desarrollo del Trabajo.

Dentro del método cualitativo y en su técnica, empleamos la entrevista semi-estructurada⁴ como mecanismo de recolección de información, confiando en que ésta nos dé una apropiación relevante de la situación actual de la población estudiada (Packer, 2013, p. 138). El tamaño de la muestra se determinó desde la saturación de las categorías⁵ planteadas, lográndose ésta en la entrevista número nueve⁶.

La saturación de muestra en la metodología cualitativa, es el hecho de no encontrar nuevos aportes en las respuestas de los participantes a los procesos y categorías planteadas inicialmente en la investigación. Para asegurar la saturación, se deben tener en cuenta tanto criterios de homogeneidad de muestra como criterios de selección previamente definidos, esto es: **1)** ubicación de los sujetos de investigación dentro del mismo sector productivo y experiencia en común con el proceso de crédito rural (Mason, 2010, pp. 2–3; Reyes & Hernández, 2008, p. 79) y **2)** asegurar que todos los sujetos estudiados estuvieran involucrados en el mismo fenómeno, situación o hecho y que participaban sistemáticamente en los procesos inherentes al mismo (Reyes & Hernández, 2008, p. 79).

Durante el estudio, se recopiló la experiencia de 5 funcionarios y agentes del sector institucional que afectan directamente el proceso crediticio y de 9 productores agropecuarios (pequeños y medianos productores a nivel transversal) que habían hecho o estaban siendo parte del proceso de toma de crédito Finagro y se encontraban ubicados en la Sabana de Bogotá. Los puntos GPS tomados durante las entrevistas se muestran en el **anexo 7** (pg. 79).

⁴ Para ver las preguntas del instrumento de recolección ir a la sección 10.4 Anexo 5. Tabla 4 (pg. 76).

⁵ Las categorías iniciales se referencian en la sección 10.3. Anexo 3. Tabla 3 (pg. 75).

⁶ El listado completo de las entrevistas realizadas y su duración, se referencian en la sección 10.10. Anexo 10. (Pg. 83)

La información recolectada fue analizada con ayuda del software Atlas. Ti 7.5.4 “*para análisis de datos cualitativos*”, empleándose un método de codificación tanto a priori como a posteriori; es decir, a los códigos⁷ iniciales planteados durante la recolección de las primeras entrevistas, les precedieron nuevos códigos hallados durante los primeros análisis de las mismas, ambos tipos de códigos (a priori y a posteriori) pretenden representar las relaciones, procesos y mecanismos de acción del crédito agropecuario.

En total se obtuvieron 12 horas y 16 minutos de grabación, se construyeron 51 códigos relacionados en un diagrama de red (**Diagrama 7** pg. 34) y 1132 citas o elementos básicos de análisis de información, que mediante su análisis referencian en detalle las prácticas administrativas y financieras que se dan en los distintos procesos del crédito agropecuario.

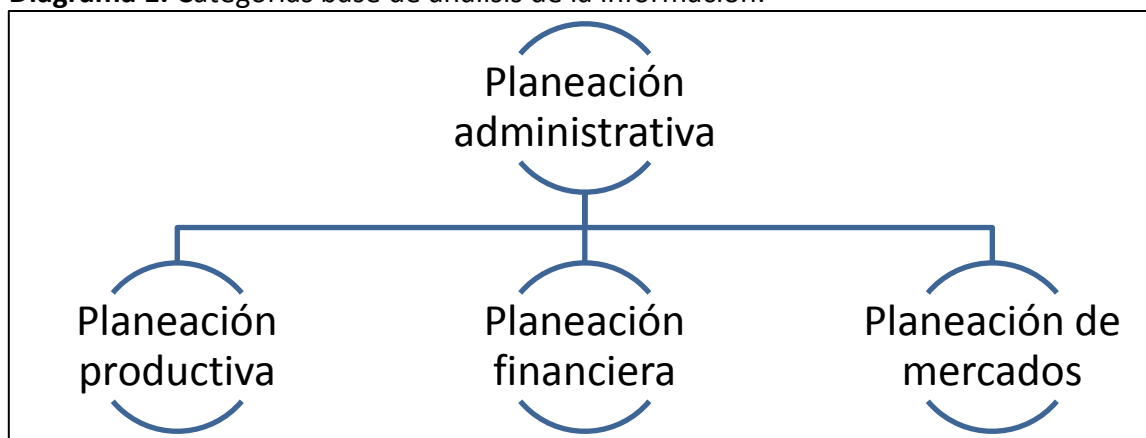
Inicialmente, previo a la recolección de información, los códigos a priori se agruparon en 5 familias⁸ (**Anexo 3. Tabla 3, pg. 75**): **1)** Caracterización del productor, **2)** Dirección empresarial, **3)** Planeación y toma de la decisión crediticia; **4)** Ejecución crediticia y **5)** Retroalimentación del proceso crediticio.

Este sistema permitió la recolección y organización de la información, sin embargo durante el análisis, se determinó *a través de las relaciones semánticas* encontradas entre los procesos del crédito (**Diagrama 7** pg. 34) 4 nuevas categorías centrales: **1)** Planeación administrativa, **2)** Planeación financiera, **3)** Planeación productiva y **4)** Planeación de mercados. Según la investigación realizada, estas nuevas categorías encontradas (**Diagrama 1**), involucran cada uno de los códigos o procesos que integran el crédito rural y constituyen para dentro del estudio, la base del análisis de toda la información.

⁷ Códigos o etiquetas, dentro de la metodología de Atlas Ti, hacen referencia a los constructos conceptuales elaborados mediante el análisis de las citas. Para este trabajo, algunos códigos constituyen procesos inherentes al crédito agropecuario. Las relaciones entre estos procesos, permiten el análisis de los principales problemas en las prácticas administrativas de los entes estudiados.

⁸ Las familias en Atlas Ti nos permiten la agrupación de objetos, códigos (procesos) o memos según las variables de estudio planteadas. Para este estudio, las familias corresponden a las categorías centrales o emergentes que son base del análisis.

Diagrama 1. Categorías base de análisis de la información.



Fuente: elaboración propia con base en las relaciones semánticas entre procesos (Diagrama 7 pg. 34)

4.1.1. Relaciones entre procesos

Las interrelaciones entre los códigos que se muestran en el **diagrama 7** (capítulo 3 pg. 34) se construyeron mediante el análisis de las citas elaboradas durante el proceso de codificación, encontrándose cinco tipos de relaciones semánticas⁹: **1)** de dependencia, **2)** de afectación, **3)** de asociación, **4)** de causalidad y **5)** de pertenencia. Estas relaciones entre los diferentes códigos mostraron dos tipos de dinámica en el flujo de información: entradas de estímulos al sistema y generación de respuestas; ambas atribuibles a procesos de oferta y demanda de crédito agropecuario respectivamente. Es decir, que ante un estímulo del sistema (requisitos para acceso a crédito), se obtiene una respuesta (prácticas administrativas) por parte del productor.

En el **diagrama 7 y 8 del capítulo 3** (pg. 34 y pg. 36), se muestran las distintas relaciones que tienen cada uno de los procesos dentro del sistema de crédito agropecuario, así como el número de citas o de referencias que se obtuvieron en los respectivos temas tratados con la población entrevistada.

⁹ Desde los diferentes tipos de relaciones semánticas (pg.34) se genera un esquema de red neuronal que detalla en esencia las interacciones entre los procesos inherentes al crédito rural, el cambio en los colores de cada código, indica un cambio en la cantidad de citas y en la relación establecida con otros códigos.

Es de destacar que dentro del programa para análisis de datos cualitativos, Atlas Ti: la “**Densidad**” hace referencia al número de relaciones que se da entre códigos (procesos) y la “**Fundamentación**” hace referencia al número de citas de cada código (proceso). Es decir: un proceso o código que presente una mayor densidad y fundamentación, tendrá tanto un mayor número de relaciones con otros procesos, como un mayor número de citas, implicando que éste es un proceso central o crítico dentro del diagrama de red semántica.

De esta manera, tanto el número de afectaciones como de citas mostradas en el **diagrama 7 y 8 del capítulo 3** (pg. 34 y pg. 36), nos dan el grado de densidad y fundamentación¹⁰ de cada proceso respectivamente, esto nos permite su posterior clasificación en orden jerárquico (de mayor a menor), aceptando los códigos más densos y fundamentados como los procesos críticos para el desarrollo crediticio en sí.

En el análisis de la red semántica (**Diagrama 8** pg. 36), se encontró que los procesos de planeación productiva (**191 citas y 15 relaciones**), planeación financiera (**134 citas y 16 relaciones**), planeación de mercados (**120 citas y 11 relaciones**) y planeación administrativa (**102 citas y 14 relaciones**) resultan ser los más afectados en cuanto a fundamentación y densidad.

Desde el análisis de éstos se construye el análisis de los demás procesos que los integran, determinándose las principales prácticas administrativas y financieras que asumen pequeños y medianos productores al acceder a crédito rural.

¹⁰ **Densidad** hace referencia al número de relaciones que se da entre códigos (procesos) y **Fundamentación** hace referencia al número de citas de cada código (proceso).

5. Capítulo 1. El Sector Agropecuario Colombiano

La importancia del campesinado y de éstos tanto en las dinámicas del sector agropecuario, como en el desarrollo de la economía del país, se ha referenciado y caracterizado constantemente (Forero Alvarez, 2000; Garay Salamanca, *et al.*, 2010; Perfetti, *et al.*, 2013 Machado et al., 2012); por otra parte, el Banco Mundial (2007) citado en (Finagro, 2013a, p. 11) asegura que el crecimiento económico originado desde el sector agrario, es 2,7 veces más efectivo para reducir la pobreza que el originado en otros sectores de la economía. Según el International Fund for Agricultural Development, IFAD 2010, citado en (Finagro, 2013a, p. 11) “las inversiones en la agricultura se multiplican entre un 30% a 80% en el resto de la economía”.

Según estimaciones sobre el último censo de poblaciones elaborado durante el año 2005, para el 2013, la población rural ascendería a 11'251.843 personas (DANE, 2005, pp. 155, 169), de los cuales 4'934.152, el 44%, se encontraba en edades productivas de 20 a 54 años¹¹.

La segunda entrega de resultados parciales del Tercer Censo Nacional Agropecuario, consolida la cifra en 2,7 millones de productores agropecuarios, de estos: 724 mil residen en el área rural y 1,9 millones por fuera de esta, encontrándose la mayor proporción de los productores residentes del área rural en edades entre los 40 y 54 años (Dane, 2015a, p. 5).

De esta manera, tomando los datos tanto de Garay et al. (2009), como de Machado et al. (2011) y los resultados parciales del Tercer Censo Nacional Agropecuario, tendríamos entre 1,9 millones a 2,7 millones de productores que dependen directamente de la actividad económica agropecuaria. Estos se podrían considerar como beneficiarios

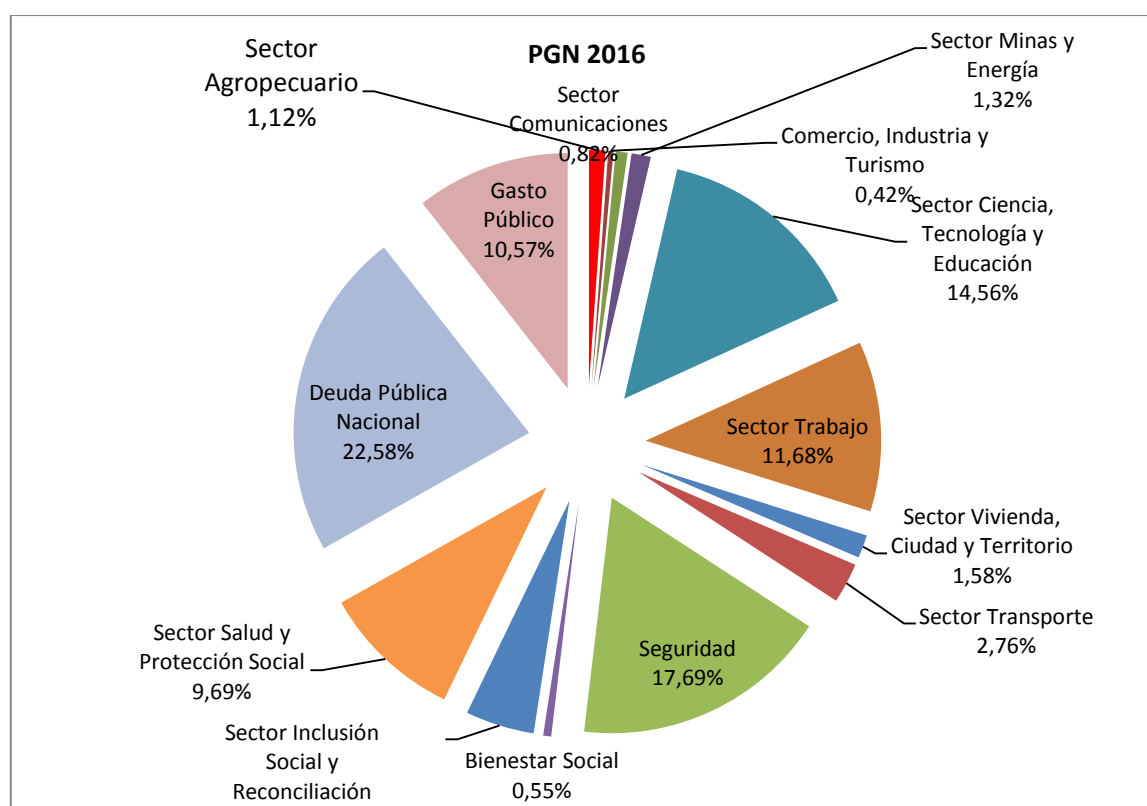
¹¹ Garay et al., (2010, p. 87) determinan un total de 1'991.885 personas insertas dentro de la actividad agropecuaria del país, que dependen directamente de su propia actividad, tanto productiva como comercial. Según PNUD, la población campesina para el 2008 ascendía a 7,9 millones de personas, este dato toma como base de estimación, un registro de 1,9 millones de jefes de hogar que trabajan por cuenta propia en el sector agropecuario (Machado et al., 2011, p. 120).

potenciales en algún momento de los mecanismos nacionales de subsidio y crédito agropecuario.

5.1. Crecimiento económico del sector y estado actual de las colocaciones de crédito.

Una comparación entre el Presupuesto General de la Nación para el 2016 asignado para el sector rural y los demás sectores de la economía, se muestran en la **Gráfica 1**.

Gráfica 1. Porcentaje del Presupuesto General de la Nación por sectores para el año 2016.

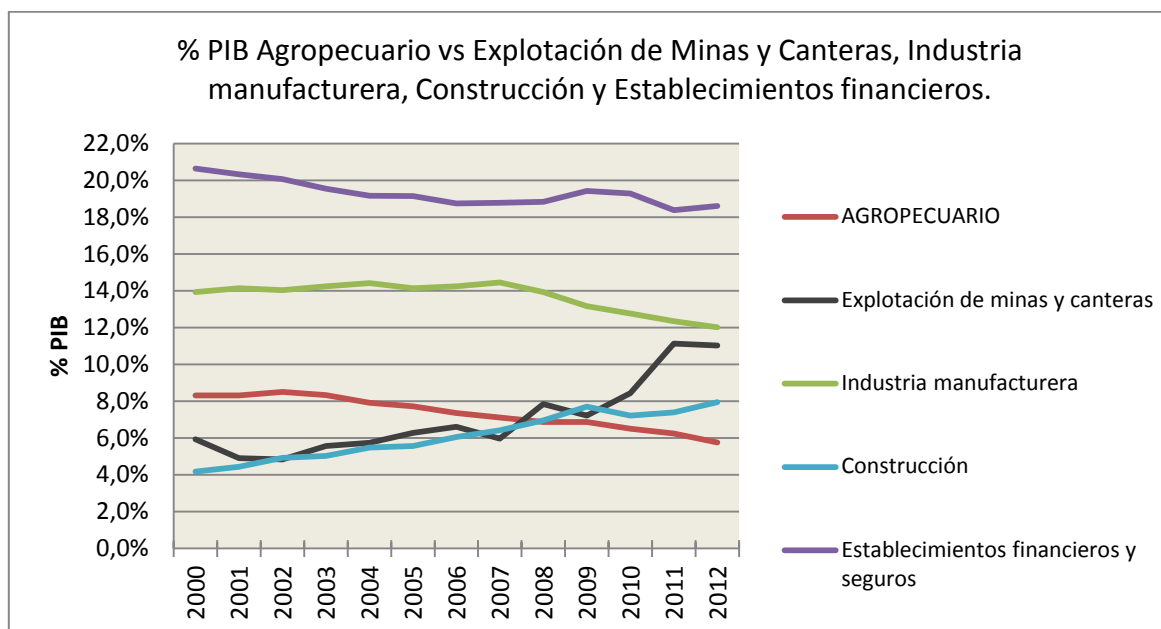


Elaboración propia con base en datos del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2015.

Del total presupuestado (215 billones de pesos), el sector agropecuario obtiene un 1,12%. Esta cifra viene en descenso, para el 2014 la participación del sector fue de 2,59% y para el 2015 de 1,87%. (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2014, p. 2, 2015, p. 14).

Así mismo, el aporte del sector agropecuario desde el año 2000 a 2012 en comparación con los otros sectores de la economía se muestra en la **Gráfica 2**.

Gráfica 2. Participación porcentual del sector agropecuario en comparación con otros sectores de la economía, del año 2000 al 2012.



Elaboración propia, con base en las Cuentas Nacionales Departamentales de Colombia (DANE, 2014, pp. 1 – 35).

Aunque desde el año 2005, se ha dado un aumento en los desembolsos del Presupuesto Nacional al sector agropecuario, este aumento no se ve reflejado en la participación que tiene el sector dentro del PIB Nacional; más aún, se evidencia un descenso constante desde el año 2002 hasta el 2012 último dato oficial, donde se registra una aporte de 5,77% dentro del PIB total.

Este descenso de la participación agropecuaria, es explicada en parte tanto por factores de entorno: ruptura del pacto internacional del café, deterioro en la competitividad de la producción y un rápido desmonte de la estructura arancelaria; como por factores estructurales: debilidad en los factores de producción (capital humano, inversión productiva, y tierra y tecnología), débil inserción en mercado internacional, falencias institucionales en la adecuada asignación de los recursos productivos y violencia rural (Machado et al., 2011, p. 346, 347).

5.2. Crédito rural e impacto del sistema de financiamiento agropecuario

El acceso a los mecanismos de crédito formal por parte del campesino tradicional no es fácil, los requisitos de acceso y su importancia varían de acuerdo al tipo y tamaño de productor, de esta manera: títulos sobre la tierra, tamaño de la finca, acceso a recursos hídricos y garantías de asistencia agropecuaria certificadas, son las variables que mayor peso específico tienen dentro de los elementos claves para la evaluación de crédito por parte de entidades financieras y aunque estos pudieran llegar a constituirse como barreras de acceso para muchos productores, existe un incremento de 3,8% en la probabilidad de acceso a crédito para el año 2010 con respecto al 2008 (Fernández Moreno, Piñeros Gordo, & Estrada, 2011, p. 3).

Este aumento en la probabilidad de acceso a crédito rural para los productores agropecuarios, se ve enmarcado dentro de políticas estatales que van en contravía de las voluntades de inversión de los establecimientos financieros tradicionales¹².

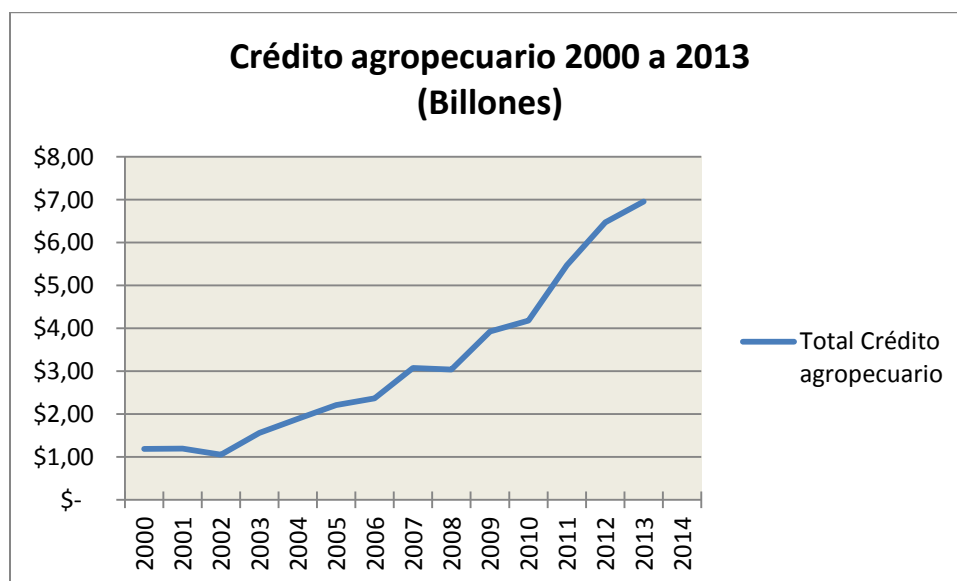
Desde el 2005, el crédito agropecuario ha venido en aumento (**Gráfica 3**), el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario, Finagro, habría colocado en el 2012 un total de \$2,2 billones de pesos, con un aumento del 12,6% frente a las colocaciones del 2010. Los beneficiarios serían 120.690 productores, con un crecimiento de 3,7% en el número de productores atendidos con referencia al mismo periodo, de estos, 103.500 pequeños productores (28,5%) recibieron recursos por \$633.400 millones, garantizados en un 94,3% mediante recursos del FAG (Finagro, 2012, p. 1). Aunque la meta de colocaciones superó el 104%, si tenemos en cuenta una base promedio de 1,9 millones de productores agropecuarios (Dane, 2015a, p. 5), durante el 2012 solo se atendería a un 6,3% del total.

A agosto del 2013, Finagro habría colocado \$3,8 billones de pesos, cubriendo a 158 mil productores, de los cuales el 88% serían pequeños productores, para un cubrimiento

¹² Se considera que un tratamiento especial para el sector agropecuario con respecto a las demás ramas de la economía (mediante la implementación de políticas de inversión en el crédito de fomento para proveer crédito subsidiado), impiden una libre competencia en el sector, disminuyendo los incentivos de inversión para la banca privada (Fernández Moreno et al., 2011, pp. 25 – 27 ; Medellín et al., 2014, p. 15)

sobre el total de 7,31% (Finagro, 2013b, p. 1); para finales del 2013, los desembolsos de crédito habrían alcanzado los 7 billones de pesos, representando un aumento de 8% en los créditos del año anterior. Durante el mismo año se atenderían a cerca de 278 mil productores de los cuales 166 mil créditos corresponderían a nuevos usuarios. Por su parte, la cartera del crédito agropecuario nacional desembolsada bajo condiciones Finagro, llegaría a ser de 12,6 billones de pesos (Finagro, 2013a, p. 8).

Gráfica 3. Billones de pesos en crédito agropecuario, colocados entre los años 2000 a 2013.



Elaboración propia, con base en el Sistema de Estadísticas Agropecuarias – SEA (Agronet, 2014).

Para el 2015, se encuentran autorizados \$7,5 billones de pesos destinados a crédito agropecuario (Resolución No 10 de 2014), representando un aumento de 7,14% sobre el año anterior¹³.

¹³ Sin embargo el crédito agropecuario no ha aumentado significativamente para los pequeños productores, manteniendo su participación en el monto de créditos otorgados entre un 30 a 40%, aumentando el número de productores beneficiarios pero disminuyendo el tamaño de los créditos entregados (Machado et al., 2011, p. 320)

El DANE en su sexta entrega de resultados sobre: infraestructura, asistencia técnica y financiamiento, encuentra que para el 2013 solo un 11,1% de los productores rurales solicitaron crédito agropecuario, de los cuales un 89,8% recibió aprobación (Dane, 2015b, p. 34).

6. Capítulo 2. Caracterización del Sistema Nacional de Crédito Agropecuario, SNCA.

El Sistema Nacional de Crédito Agropecuario (SNCA) se crea mediante la ley 16 de 1990 y busca el mantenimiento de un adecuado financiamiento hacia el sector agropecuario, tanto desde la formulación de políticas de crédito agropecuario nacional como desde la coordinación y racionalización de sus recursos. Dentro de este marco de acción, dicha ley crea la Comisión Nacional de Crédito Agropecuario, le otorga funciones administrativas sobre el SNCA, reglamenta a las entidades que lo integran, crea el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario Finagro y dispone su mecanismo de financiación y funcionamiento: delimitando tanto los destinos de financiamiento como a los beneficiarios de crédito, reestructurando la operatividad del Fondo Agropecuario de Garantías FAG, creado mediante ley 21 de 1985 (Ley 16 de 1990).

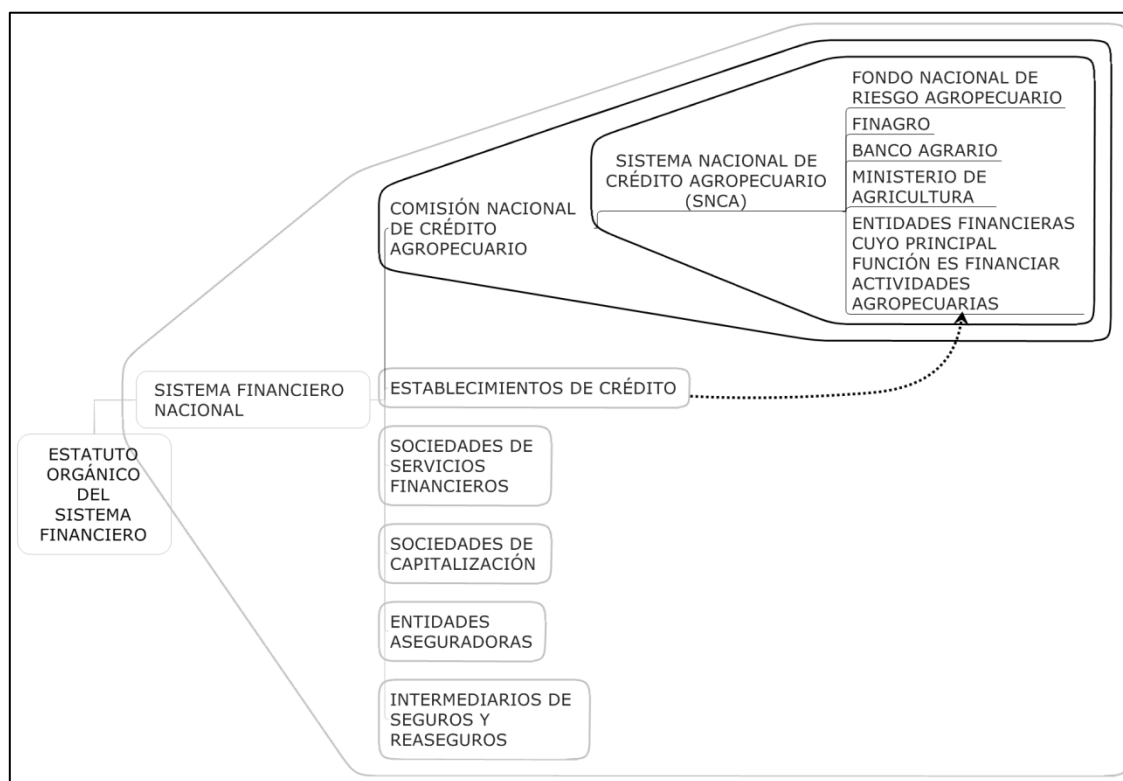
Las sucesivas reformas¹⁴ al marco legal general de 1990 sientan las bases y mecanismos legales para cubrir las necesidades de crecimiento económico y social de la población campesina rural, dictan especificaciones sobre el monto y destino de los recursos del crédito agropecuario y crean subsidios especiales o nuevas líneas de crédito acordes a las dinámicas de la producción agropecuaria nacional.

Así, las principales entidades¹⁵ que hacen parte del SNCA son: Finagro, Banco Agrario y el Ministerio de Agricultura (**Diagrama 2**).

¹⁴ **1)** la ley 69 de 1993, crea el Fondo Nacional de Riesgo Agropecuario; **2)** la ley 101 de 1993 da protección al desarrollo de las actividades agropecuarias y promueve el mejoramiento del ingreso de los productores rurales; **3)** la ley 139 de 1994 crea el certificado de incentivo forestal, CIF; **4)** la ley 160 de 1994 crea el Sistema Nacional de Reforma Agraria y Desarrollo Rural Campesino y establece el subsidio para la adquisición de tierras; **5)** la ley 1133 de 2007 establece el programa Agro Ingreso Seguro - AIS, llamado hoy en día, Desarrollo Social con Equidad - DRE (MinAgricultura, 2014c)

¹⁵ **Finagro**, principal banco de segundo piso para el sector agropecuario, cumple principalmente actividades de financiamiento, mediante procedimientos de redescuento de créditos con cualquier entidad del Sistema Financiero Nacional (Finagro, 2014b); el **Banco Agrario**, sociedad de economía mixta, vinculado al Ministerio de Agricultura, tiene la principal función de financiar, todo tipo de actividad rural (Banco Agrario de Colombia, 1999); el **Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural**, mediante sus programas y líneas de crédito agropecuario: Agro Ingreso Seguro – Desarrollo con Equidad, AIS–DRE, incentivo a la Capitalización Rural, ICR, el Fondo Agropecuario de Garantías, FAG y diferentes tipos de programas, atiende la demanda de

Diagrama 2. Composición del Sistema Nacional Financiero – SNF y Sistema Nacional de Crédito Agropecuario – SNCA.



Fuente: Elaboración propia con base en el decreto 663 de 1993.

Otras instancias para el apoyo a los programas de desarrollo agropecuario nacional, las constituyen los programas de desarrollo del Instituto Colombiano de Desarrollo Rural (INCODER), la Corporación Colombia Internacional (CCI), la Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca (AUNAP), la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (CORPOICA), el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), la Unidad Administrativa Especial de Gestión de Restitución de Tierras Despojadas; la Unidad de Planificación Rural Agropecuaria (UPRA) y el financiamiento de entidades como FIDUAGRARIA (MinAgricultura, 2014). Igualmente existen los programas de desarrollo agropecuario del Banco de Comercio Exterior (Bancoldex), del Banco de Bogotá y del Banco Davivienda¹⁶.

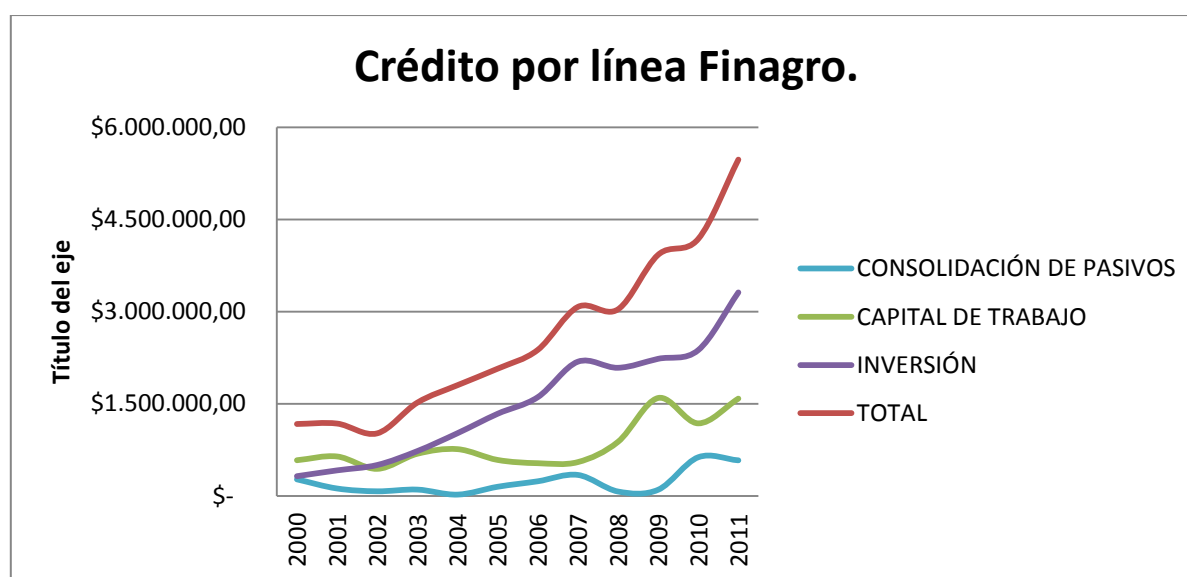
inversión y sus requisitos en contrapartidas para comunidades, mujeres rurales, pequeños, medianos y grandes productores agropecuarios.

¹⁶ **1)** Bancoldex, banco de segundo piso, de economía mixta, adscrito al Ministerio de Industria y Turismo, presta asistencia crediticia mediante su programa de Transformación Productiva para el Sector Agroindustrial (Ley 7 de 1991); **2)** Banco de Bogotá, mediante su línea especial de crédito para empresas que

6.1. Recursos Finagro

Para el año 2011, último registrado en las estadísticas sectoriales, las líneas de capital de trabajo e inversión de FINAGRO contaban con un presupuesto de \$1'583.288 y \$3'311.804 miles de millones de pesos corrientes respectivamente; a su vez, la línea de normalización de cartera contaba con \$578'467,02 millones de pesos, para un total desembolsado desde el rubro de crédito Finagro de \$5'473.559,82 miles de millones de pesos (**Gráfica 4**)

Gráfica 4. Evolución del valor del crédito Finagro, otorgado por línea. Años 2000 a 2011.

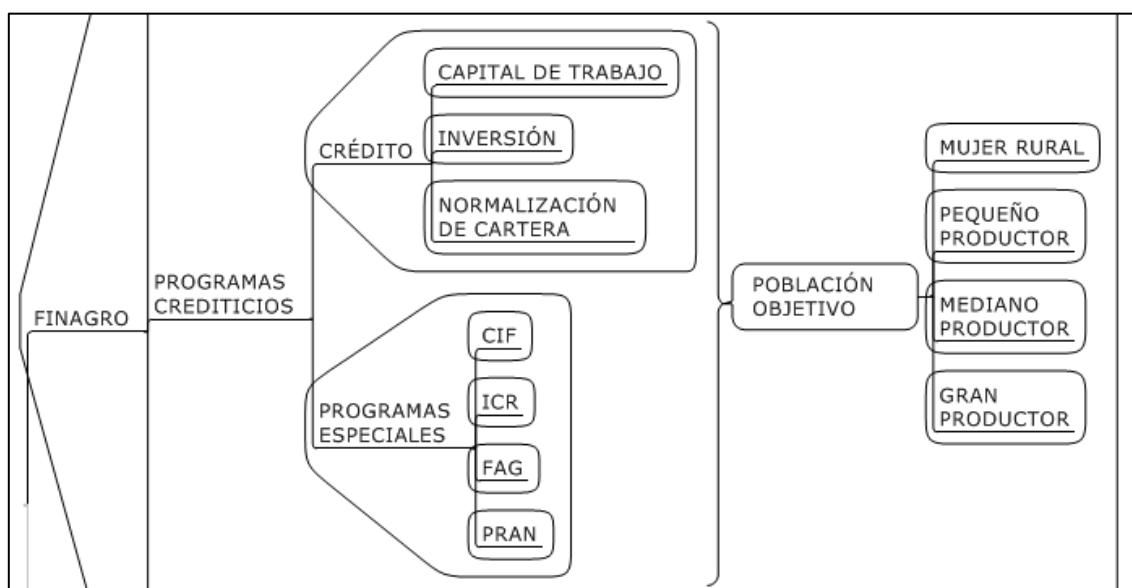


Fuente: Elaboración propia con base en estadísticas de la Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC), Departamento de Estudios Agroeconómicos y datos del Fondo para el Financiamiento del Agro (FINAGRO).

Estos recursos se adjudican según la población atendida por Finagro en sus respectivas líneas de trabajo (**Diagrama 3 y Anexo 2. Diagrama 9**) y según las tasas de interés pactadas para cada productor, calculadas según la cantidad de activos productivos que tengan invertidos en el sector agropecuario, o bien los ingresos que devenguen del mismo (**Anexo 1. Tabla 2**).

desarrollan actividades directas, conexas o complementarias en el sector agropecuario (Banco de Bogotá, 2014); y **3**) Banco Bancafé, entidad adquirida por el Banco Davivienda en el año 2006, la cual es controlada por el Grupo Bolívar y opera con líneas de redescuento en Finagro, Bancoldex y Findeter (García M, 2006). Adicionalmente, el Banco Davivienda y el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Colombia, BBVA, participan dentro del Sistema Nacional de Crédito Agropecuario como entidades privadas, con una participación accionaria en Finagro de 12,7% y 9,10% respectivamente (Finagro, 2013a, p. 20).

Diagrama 3. Líneas de crédito Finagro.



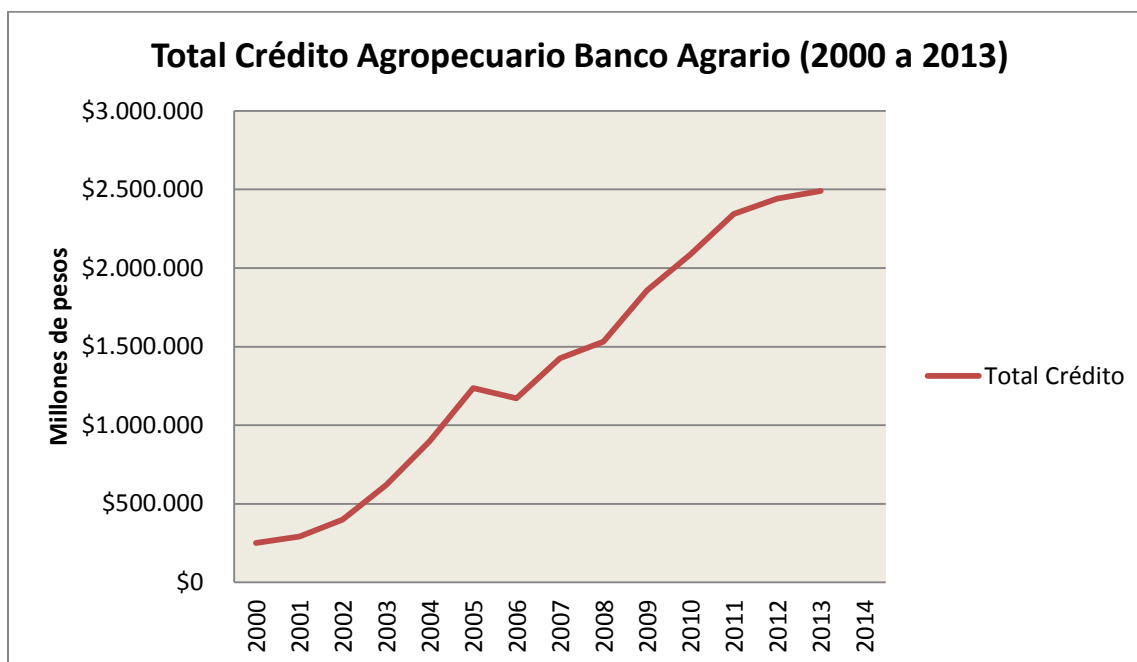
Fuente: elaboración propia con base en el manual de servicios Finagro 2014

De esta manera, pequeños productores son catalogados todos aquellos cuyos ingresos provenientes del sector agropecuario no superen los \$54'804.461 millones de pesos; mujeres rurales de bajos ingresos, cuando sus ingresos o activos invertidos no superen los \$38'363.123 millones de pesos; medianos productores cuando sus activos o ingresos provenientes del sector se encuentren entre \$54'804.461 y \$4'969.000.000 millones de pesos y grandes productores, con más de \$4'969.000.000.oo millones de pesos invertidos en el sector (**Anexo 1. Tabla 2**). (Finagro, 2014a, p. 7).

6.2. Recursos del Banco Agrario

Desde el año 2000 a la fecha, el Banco ha venido aumentando sus desembolsos para crédito agropecuario, llegando en el año 2013 a cerca de \$2'500.000.oo miles de millones de pesos, otorgando cerca del 88% de créditos agropecuarios disponibles en el país y atendiendo particularmente a los pequeños productores. En la **Gráfica 5** se muestra el total de crédito otorgado por el banco Agrario desde el año 2000 hasta el 2013.

Gráfica 5. Total de Crédito otorgado por el Banco Agrario del año 2000 al 2013.



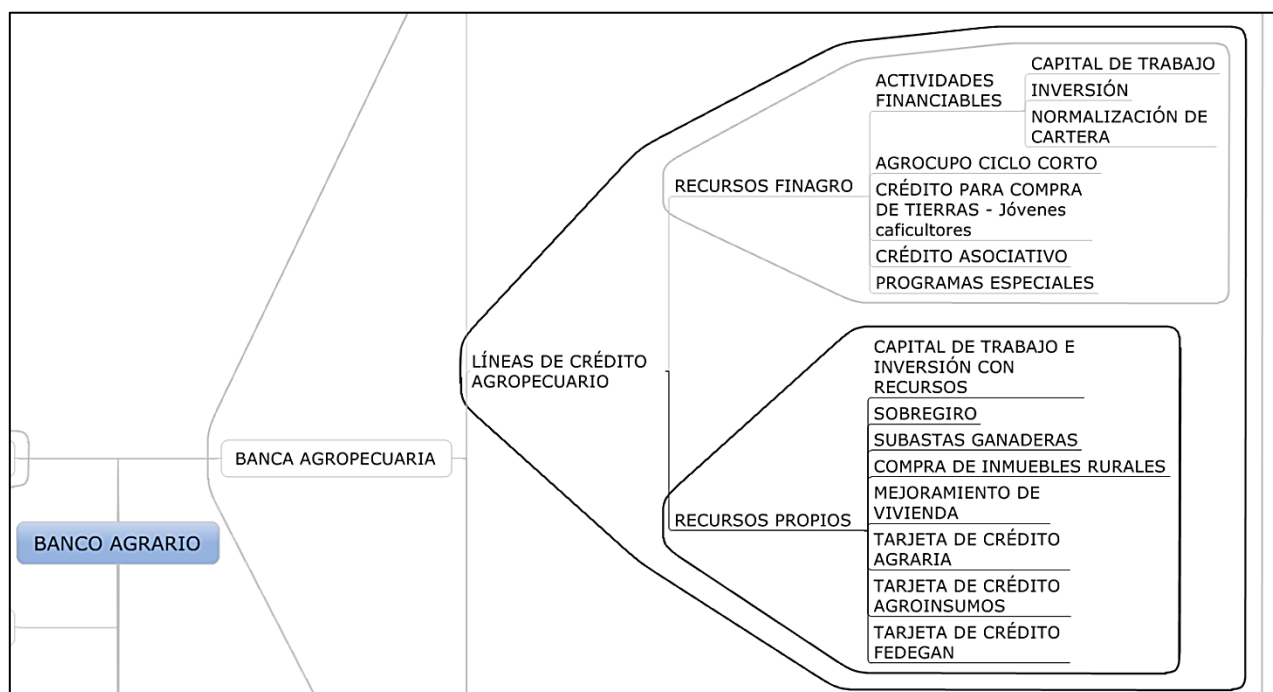
Fuente: Elaboración propia con base en estadísticas de Agronet y datos de Finagro.

Dentro de sus programas de acción, el Banco Agrario tiene cinco áreas básicas¹⁷ de atención a la población: Las principales líneas de crédito¹⁸ de la banca agropecuaria se muestran en el **Diagrama 4**.

¹⁷ Banca agropecuaria, Banca empresarial, Banca oficial, Banca personal, y Banca de Microfinanzas (Banco Agrario de Colombia, 2014, pp. 9 – 26).

¹⁸ Adicionalmente, mediante su área de acción de beneficios e incentivos, desembolsa recursos del programa Desarrollo con Rural con Equidad DRE, del Fondo Agropecuario de Garantías – FAG, del programa de Garantías Complementarias, del Incentivo a la Capitalización Rural – ICR, del programa especial para afectados por la ola Invernal y otros convenios con distintos gremios agropecuarios del país

Diagrama 4. Líneas de crédito agropecuario. Recursos propios y recursos Finagro. Banco Agrario de Colombia.



Fuente: Elaboración propia, con base en el Portafolio Ejecutivo Banagrario 2014.

6.3. Recursos del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

Sin ser una entidad dedicada al financiamiento directo de las actividades del sector agropecuario y desempeñando su principal rol en la formulación de políticas públicas de desarrollo integral sostenible para el sector, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural cuenta con cinco áreas¹⁹ dedicadas al apoyo y la intervención para el desarrollo del sector agropecuario.

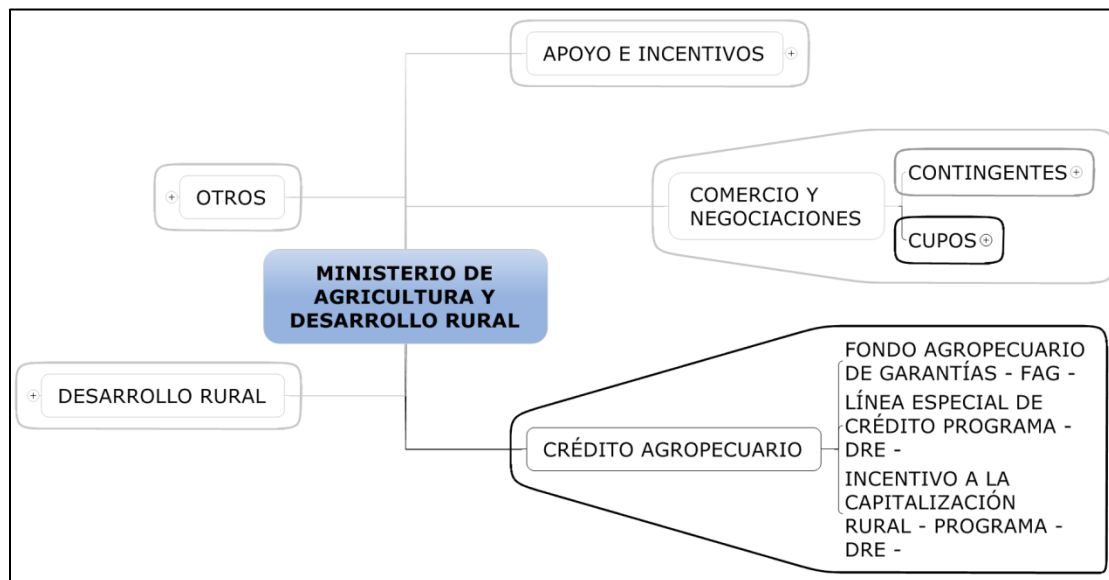
El área específica del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, encargada de apoyos económicos²⁰ bajo la denominación de Crédito Agropecuario, integra el Fondo

¹⁹ 1) Apoyos e incentivos, 2) Comercio y negociaciones, 3) Crédito agropecuario, 4) Desarrollo Rural y 5) Otros programas especiales de atención.

²⁰ Otras áreas de financiamiento indirecto de la producción agropecuaria las constituyen el área de Desarrollo Rural, mediante Incentivos, programas y proyectos específicos, como: el Programa Mujer Rural y el Programa de Restitución de Tierras (MinAgricultura, 2014).

Agropecuario de Garantías FAG, la línea especial de crédito del programa Desarrollo Rural con Equidad. AIS – DRE y el Incentivo a la Capitalización Rural DRE (**Diagrama 5**).

Diagrama 5. Área de Crédito Agropecuario. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.



Fuente: Elaboración propia con base en información oficial. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural 2014.

6.4. Modelo de Financiamiento del Sector

El decreto 663 de 1993, del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, reglamenta en su artículo 112 las inversiones obligatorias en Títulos de Desarrollo Agropecuario²¹ (TDA) que las entidades financieras deben suscribir hacia Finagro (Decreto 663 de 1993).

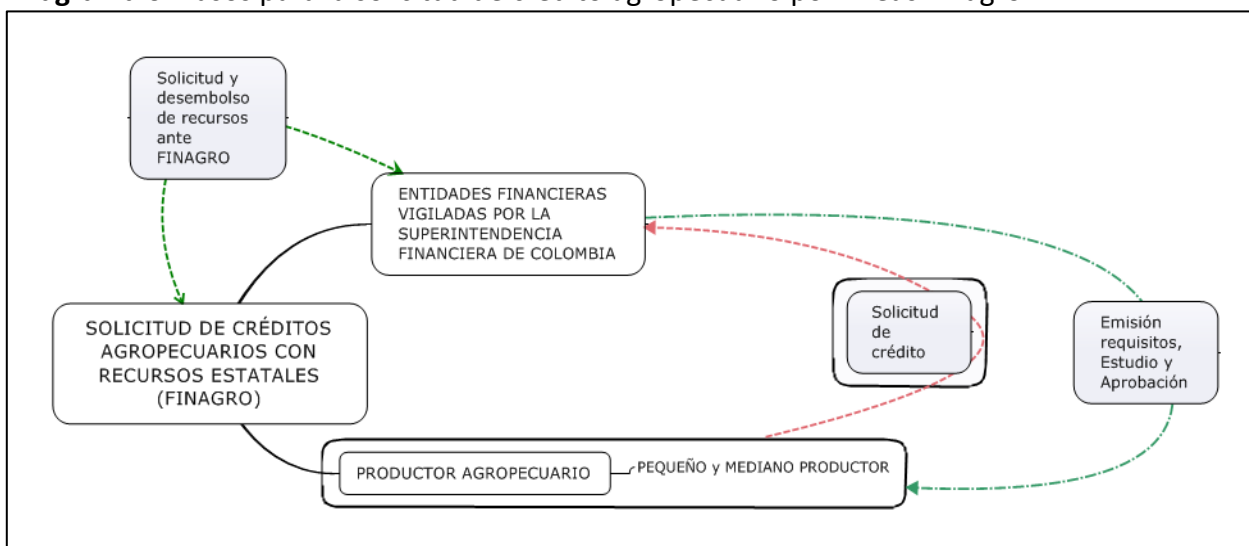
Los resultados de este sistema de financiamiento, dejan para el 2015: 7,5 billones de pesos, aprobados por la Comisión Nacional de Crédito Agropecuario (CNCA) (Comisión Nacional de Crédito Agropecuario, 2014); y 2.071.891 garantías FAG aprobadas hasta mayo del 2014, para un valor garantizado en créditos de 12.241.829 millones de pesos, desde el año de 1993 (Finagro, 2014b).

²¹ Títulos de Desarrollo Agropecuario (TDA), emitidos por Finagro, son de tipo A y B. Suscritos por los organismos de crédito obligados a efectuar dicha inversión, los Títulos Clase A se emplean en el financiamiento de las operaciones del pequeño productor y los Títulos de Clase B en el financiamiento del mediano y gran productor (Fernández Moreno et al., 2011, p. 25).

6.5. Solicitud de créditos agropecuarios

La solicitud de crédito (**Diagrama 6**) proveniente de recursos Finagro solo es posible realizarla a través de entidades financieras vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia, a su vez, éstas realizan la emisión de requisitos, la evaluación, aprobación o rechazo de la solicitud ante el productor. El desembolso de los recursos los realiza Finagro al día hábil siguiente previa solicitud por parte de la entidad financiera encargada del trámite (Finagro, 2015, p. 1).

Diagrama 6. Pasos para la solicitud de crédito agropecuario por líneas Finagro.



Fuente: Elaboración propia con base en información oficial, (Finagro, 2015, p. 1).

6.6. Requisitos varios de acceso al crédito

Los requisitos de acceso a crédito agropecuario variarán dependiendo de las políticas particulares de cada entidad financiera. En el **Anexo 6**, se muestra una comparación entre los requisitos para acceso a crédito agropecuario de algunas entidades financieras.

7. Capítulo 3. Prácticas administrativas y financieras en el crédito agropecuario.

En el capítulo 2 vimos las principales entidades estatales que disponen recursos para el sector agropecuario, así como la estructura del sistema de financiamiento existente, que cubre tanto desde la perspectiva legal como económica, la demanda de crédito para el sector.

En este capítulo, mediante el análisis de las entrevistas tomadas en campo, se analizan los problemas del crédito agropecuario desde las distintas prácticas administrativas y financieras que asumen pequeños y medianos productores, así como desde las principales prácticas administrativas del sistema de financiamiento que afectan directamente la toma de decisiones por parte del productor.

Los resultados presentados en este capítulo, se obtuvieron desde las entrevistas realizadas, la construcción y el análisis de la red semántica entre procesos y el análisis de las citas codificadas a cada proceso del crédito agropecuario²². Para esto se empleó el programa Atlas. Ti 7.5.4. *“para análisis de datos cualitativos”* y herramientas de Ms Excel 2010²³.

En la primera parte de este capítulo, se muestran los principales problemas del crédito agropecuario generados por las prácticas administrativas de pequeños y medianos productores ubicados en la Sabana de Bogotá, que se financian mediante crédito rural.

En la segunda parte, se muestran los problemas críticos del crédito agropecuario, generados por las prácticas del sistema crediticio: bancos, planificadores y oficinas de control de inversión, así como las respuestas de los productores ante sus requerimientos.

²² Ver sección 4. Metodología en el Desarrollo del Trabajo (pg. 14 – 17)

²³ Las gráficas presentadas, pretenden ser únicamente una representación de los datos cualitativos recolectados, permitiendo su visualización de forma ordenada y sintética.

7.1. Códigos empleados en el estudio

Como vimos en la sección **4. Metodología en el desarrollo del trabajo**, desde el proceso de codificación de las entrevistas se da la construcción conceptual de la experiencia práctica de los sujetos estudiados. En la Tabla 3 del Anexo 3 (pg. 75) se muestran las categorías planteadas desde donde se elaboraron los códigos iniciales previos a la recolección de las primeras entrevistas.

Durante el análisis de las primeras entrevistas surgieron nuevos códigos (codificación emergente) que en relación con los primeros, explican los procesos inherentes al crédito agropecuario. En el **Diagrama 7** se muestran los vínculos entre códigos mediante un diagrama de red y las relaciones que existen entre estos²⁴: **1)** de dependencia, **2)** de afectación, **3)** de asociación, **4)** de causalidad y **5)** de pertenencia. En el **Anexo 8** (pg. 79) se muestra el listado total de códigos empleados durante la investigación.

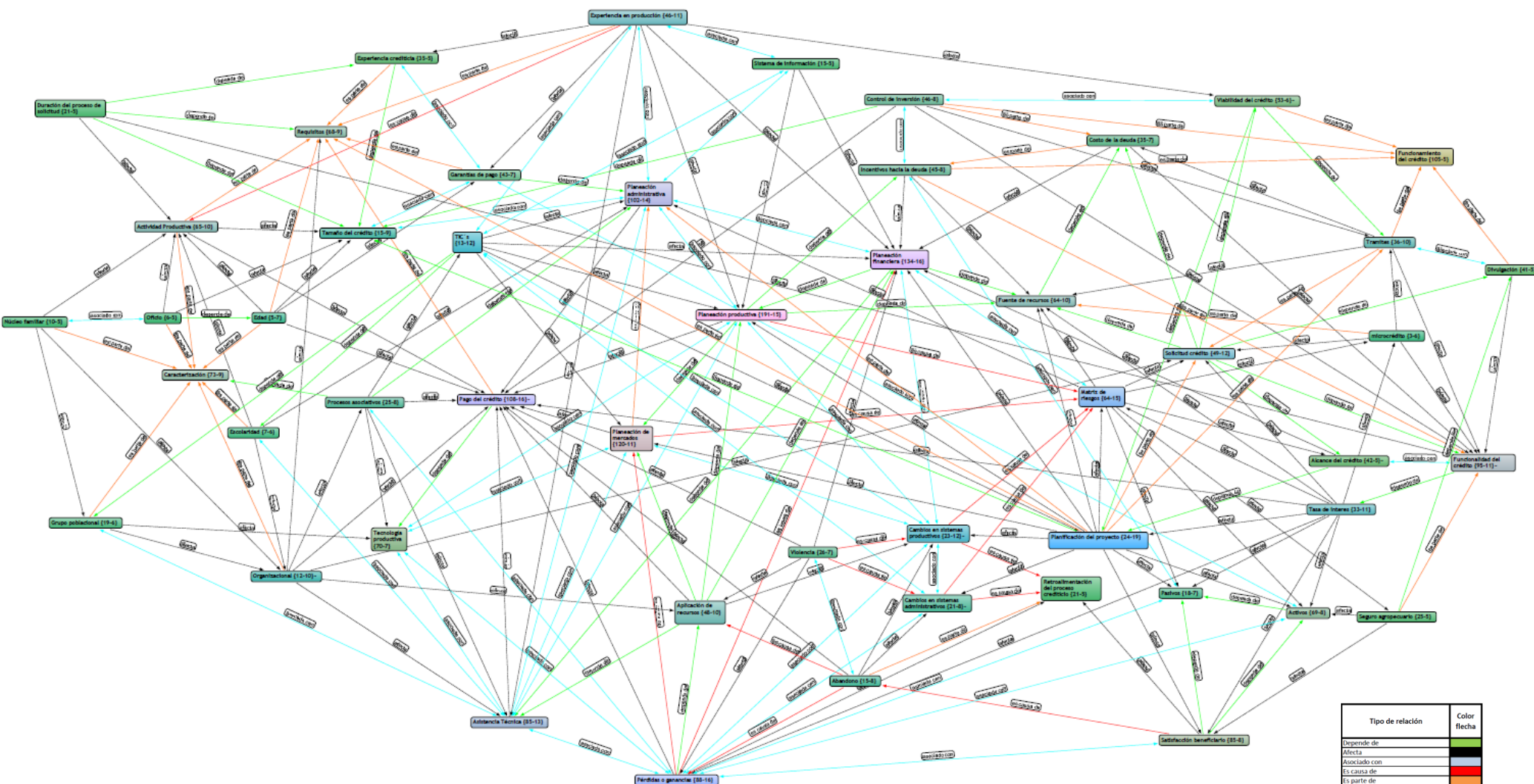
7.2. Relaciones entre códigos

Tras el análisis del diagrama de red y la determinación de la densidad y fundamentación²⁵ de cada código, se generaron las categorías para el análisis de la información mostradas en el **Diagrama 1** (pg. 16), encontrándose que los procesos centrales que involucran la mayoría de prácticas administrativas para el pequeño y mediano productor son: planeación administrativa, planeación productiva, planeación financiera y planeación de mercados (*procesos con mayor densidad y fundamentación*). A su vez, las prácticas administrativas críticas del sistema crediticio se ven reflejadas en los códigos de: viabilidad del crédito, planificadores de crédito, requisitos del crédito, trámites del crédito, control de inversión y satisfacción del beneficiario (**Diagrama 7**).

²⁴ En el Anexo 9 (pg. 80) se listan los códigos más densos y fundamentados y se muestran las relaciones semánticas planteadas en el Diagrama 7 (pg. 34).

²⁵ Ver **pie de página** en la metodología del capítulo 3 (pg. 17). Ambos criterios, densidad y fundamentación, permiten priorizar los problemas del crédito rural, mediante la priorización de procesos y prácticas de los productores.

Diagrama 7. Diagrama de red de las relaciones entre códigos del crédito agropecuario.



Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de las entrevistas realizadas. (Mejor definición, ver archivo adjunto: Relaciones semánticas.pdf)

Si bien el **Diagrama de relaciones entre códigos (Diagrama 7)** muestra que todos los procesos directa o indirectamente se encuentran relacionados entre sí, la mayoría de estos resultan ser parte integral de un proceso mayor, o presentan afectaciones de tipo transversal con otros procesos superiores.

Un ejemplo de esto, es que los problemas en las prácticas del pago del crédito, son afectadas por las prácticas en la planeación de mercados, que a su vez son afectadas por las prácticas en la planificación del proyecto y estas a su vez son parte de las prácticas realizadas durante la planeación administrativa (**Diagrama 7**); en este y otros casos similares²⁶, el proceso menor o transversal se analiza dentro de las mayores categorías encontradas, es decir: los problemas en las prácticas del pago del crédito, se analizan desde las prácticas que se generan en la planeación productiva, las prácticas de la planeación de mercados y las prácticas generadas en la planeación administrativa.

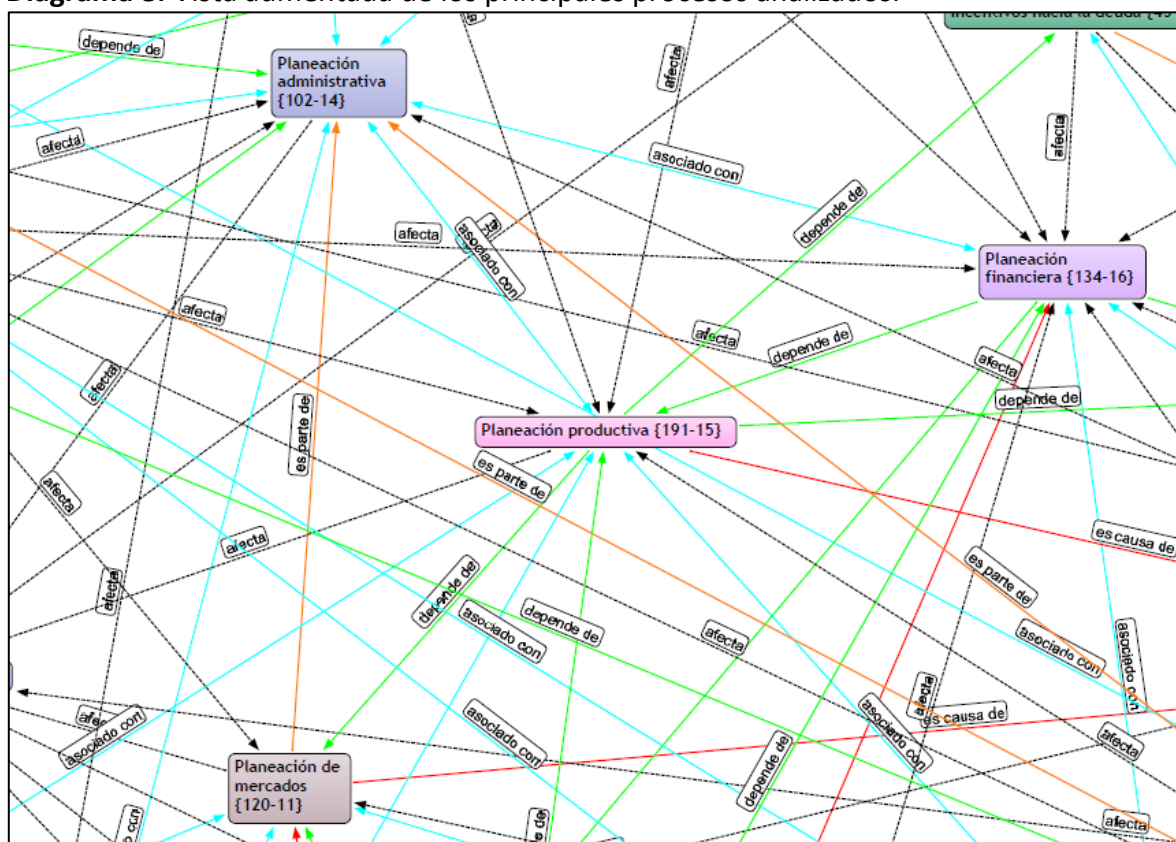
Este sistema de redes (**Diagrama 7**), **no solo nos permite determinar** con *mayor objetividad*²⁷, (*desde la densidad y la fundamentación de cada código*), **que procesos resultan ser neurálgicos para el** desarrollo de la financiación del agro mediante **el empleo de crédito rural**. El análisis de las relaciones de afectación, dependencia, asociación, causalidad o de pertenencia de los procesos mediante las redes, nos **permite determinar los distintos componentes de un proceso neurálgico**, analizando y comprendiendo su dinámica desde cada proceso particular, para encontrar problemas específicos que afectan al conjunto total de la financiación del agro mediante crédito agropecuario.

²⁶ En la sección 10.9 Anexo 9 (pg. 80) se muestran las afectaciones de los principales procesos estudiados.

²⁷ Recordemos que una de las críticas más fuertes al proceso de investigación cualitativa, radica en subjetividad del investigador (Akemi Ikeda, 2009, p. 59). Este sistema, sin eliminar de plano el sesgo del investigador, le permite encontrar mecanismos alternativos para determinar los factores críticos en la investigación cualitativa.

De esta manera, tras la escucha, codificación y elaboración de citas para cada entrevista, se procedió a la elaboración de conceptos centrales en cada uno de los procesos críticos del desarrollo crediticio. En esta parte del análisis, se buscó elevar a nivel teórico la experiencia práctica tanto de pequeños y medianos productores, como de funcionarios del sistema financiero que habían sido entrevistados, determinando los principales problemas del crédito agropecuario.

Diagrama 8. Vista aumentada de los principales procesos analizados.



Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas

En el **Diagrama 8**, entre corchetes puede observarse el número de citas²⁸ y de relaciones de cada proceso. El primer número hace referencia al criterio de fundamentación y el segundo al de densidad. Desde estos dos criterios, se determina en gran parte los procesos críticos del crédito agropecuario. Otro criterio lo constituye la coocurrencia entre

²⁸ Las citas o unidades básicas de análisis se construyen mediante el proceso de codificación y corresponden a las proposiciones básicas emitidas por el sujeto entrevistado.

códigos, que hace referencia al número de veces que se nombra un código en relación a otro y se refleja en las gráficas obtenidas para las secciones 7.4 (pg. 41) y 7.5 (pg. 54).

En la siguiente sección (**sección 7.3**) se muestra mediante la **Tabla 1**, un resumen de los principales problemas del crédito, generado por las prácticas administrativas y financieras de los agentes que intervienen en el proceso de crédito rural (productores, bancos, planificadores de crédito y oficinas de control de inversión). En la sección 7.4 y 7.5 se muestra un análisis detallado de los problemas que generan estas prácticas.

7.3. Resumen de los principales hallazgos encontrados

En la **Tabla 1**, se resume tras el análisis de la red semántica y el análisis de las entrevistas realizadas, los principales hallazgos encontrados en relación con los objetivos planteados dentro de la investigación.

Así mismo, en la tabla se muestra en cuatro columnas y de manera transversal el cumplimiento de los objetivos trazados, es decir: **1)** área o proceso que se evalúa, **2)** requerimientos administrativos y financieros generados en cada área, **3)** prácticas empleadas por los productores o el sistema y **4)** relación entre las prácticas administrativas y financieras, y los requisitos encontrados. Validando de esta manera, los mecanismos administrativos actualmente implementados en la adjudicación y colocación de crédito agropecuario hacia pequeños y medianos productores.

La **Tabla 1** se encuentra dividida en dos partes: en la **primera parte** se referencian los principales requisitos del sistema y la relación entre las **prácticas administrativas de pequeños y medianos productores** cuando acceden a deuda financiera para el apalancamiento de sus operaciones. En la **segunda parte** se muestran las principales **prácticas administrativas del sistema de financiamiento**: bancos, oficinas de control de inversión y planificadores agropecuarios.

Tabla 1. Principales resultados encontrados.

PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS DEL CRÉDITO AGROPECUARIO EN COLOMBIA			
OBJETIVO GENERAL DE INVESTIGACIÓN			
Caracterizar las prácticas administrativas financieras, en el sistema de financiamiento con crédito agropecuario de explotaciones agropecuarias, en pequeños y medianos productores del campo colombiano			
	OBJETIVO ESPECÍFICO 1	OBJETIVO ESPECÍFICO 2	OBJETIVO ESPECÍFICO 3
	Caracterizar el SNCA colombiano y determinar la validez de los mecanismos administrativos actualmente implementados en la adjudicación y colocación de crédito agropecuario hacia pequeños y medianos productores.	Identificar las prácticas administrativas financieras de pequeños y medianos productores agropecuarios, durante el desarrollo normal del proceso de crédito: oferta, solicitud, adjudicación, colocación y amortización.	Identificar la relación entre las prácticas administrativas financieras de pequeños y medianos productores con respecto a los requerimientos para acceder a crédito agropecuario de las principales entidades del sistema nacional de financiamiento agropecuario.
DESARROLLADO EN:	CAPÍTULO 1, 2 Y 3	CAPÍTULO 3	CAPÍTULO 3
PEQUEÑOS Y MEDIANOS PRODUCTORES			
AREA	REQUERIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS	PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS	RELACIÓN ENTRE REQUERIMIENTOS Y PRÁCTICAS
PLANEACIÓN PRODUCTIVA	Solicitud aplicable solo a medianos y grandes productores.	Sistema de planeación deficiente o nulo. Planeación no acorde con realidades de la producción. Imitación de prácticas de la región.	Falsas expectativas en el sistema de financiamiento y en productores; causa exposición de activos. Requerimiento aplicado a pequeños productores podrían mejorar su desempeño organizacional.
PLANEACIÓN MERCADOS	Solicitud aplicable solo a medianos y grandes productores.	Toma precios referencia del mercado actual, sin explorar nuevos mercados. No existe un sistema confiable de proyección de precios hacia futuro, o planificación de mercados.	Bajo o nulo control y desconocimiento de precios. Se genera dependencia hacia condiciones impuestas por los mercados. Salida a mercados en fechas con precios bajos

PLANEACIÓN FINANCIERA	Solicitud aplicable solo a medianos y grandes productores.	Planeación con base en las partidas aprobadas por la entidad bancaria y no por los requerimientos de inversión. Aplicación de recursos en otras ramas de la economía o en el pago de deudas antiguas. Baja provisión de recursos para el pago del crédito	Ausencia de un plan de inversiones que genera una aplicación deficiente de recursos. En ocasiones los montos de crédito no cubren las necesidades de inversión. Se producen fallas en el pago del crédito que causan detrimento patrimonial.
ASISTENCIA TÉCNICA	No existe requerimiento. Es considerada solo necesaria en producción, no tiene en cuenta procesos administrativos organizacionales, de mercados, financieros o de defensa jurídica.	No reconoce la necesidad de recibir asistencia. La reemplaza por la experiencia, recomendaciones del núcleo más cercano (familiares y amigos) y el aprendizaje por acierto y error.	En productores aislados baja o nula asistencia técnica. Productores asociados logran acceso a asistencia productiva mejorando el desempeño de la organización y minimizando costos de asistencia técnica.
CAMBIOS EN SISTEMAS PRODUCTIVOS	No existe requerimiento. Los cambios se dan fundamentalmente en explotaciones de medianos productores o en pequeños predios productivos.	No se solicitan recursos para aplicación en ciencia y tecnología. Una escasa posesión de garantías impide adquirir montos de duda significativos para su ejecución.	Se afecta la capitalización organizacional por falta de aplicación de crédito en ciencia y tecnología.
INCENTIVOS HACIA LA TOMA DE CRÉDITO	No aplica requisito. Es política del Estado, brindar mecanismos de desarrollo agropecuario incentivando la capitalización y el emprendimiento rural.	Toma crédito de fomento por las bajas tasas de interés en comparación con tasas del mercado. No solicita ante un aumento de requisitos.	Preferencia hacia créditos estatales, puede llegar a aplicar recursos a otras actividades productivas. Mejoras a la rentabilidad del sector incentivarían la toma de deuda.
RIESGO Y SEGUROS AGROPECUARIOS	No existe requerimiento. Se aplica seguro de vida que respalde la deuda ante muerte del beneficiario.	No existe matriz de riesgos asociada con la actividad. Produce bajo incertidumbre climática, de mercados y financiera.	Causa pérdida de recursos crediticios y detrimento patrimonial. En casos extremos desarraigamiento y cambios en el grupo poblacional del productor.
VIOLENCIA	No aplica requisito. Es	Ante disminución del	Perdida en calidad y

	política estatal atender zonas de violencia con una mayor oferta de crédito.	valor de las garantías, disminuye montos solicitados de inversión. Abandona actividad productiva.	cantidad de activos. Desarraigo y cambio del grupo poblacional de campesino productor a jornalero asalariado.
TOMA DECISION CREDITICIA	No aplica. Las metas de colocación de crédito de oficinas centrales, presionan la oferta de crédito y desembolsos hacia proyectos no viables. Afectando la decisión de solicitud y toma de crédito por parte del productor.	Toma de decisiones influenciada por opiniones de núcleo familiar y amigos. No con base en planes administrativos de inversión.	Toma de deuda de baja tasa de interés en comparación con el sistema tradicional para aplicación en proyectos sin plan de inversión, aplicación de recursos en otras ramas de la economía o al pago otras deudas.
SISTEMA CREDITICIO (BANCOS – OFICINAS DE CONTROL – PLANIFICADORES)			
AREA	REQUERIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS	PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS	RELACIÓN ENTRE REQUERIMIENTOS Y PRÁCTICAS
VIABILIDAD DEL CRÉDITO	Solicitud de garantías de respaldo y de experiencia en el renglón.	Priorizan la capacidad de endeudamiento y no el proyecto productivo, determinando alcance del proyecto mediante el monto y tamaño de la inversión.	Solicitan montos mínimos para no incurrir en grandes requisitos. En ocasiones optan por deuda particular con menos requisitos.
PLANIFICADORES DE CRÉDITO	Realizar planificación para medianos productores. ¿Cuál es el estado actual de la explotación?, ¿Qué se quiere conseguir mediante el empleo de crédito rural?	Planificaciones no acordes con realidades de producción y de mercados. A pequeños productores se les realiza la planificación en la oficina bancaria.	No incorporan la planificación dentro de la explotación. La obtención de recursos es el principal objetivo de cumplir con el requisito.
REQUISITOS DEL CRÉDITO	Enfocados a minimizar exposición de activos y cartera de las entidades financieras. Pero no mediante el éxito de la producción.	Disminución de requisitos en segundos créditos. Aumento de requisitos ante incumplimiento o mala administración de recursos.	Enfocados hacia el cumplimiento para la obtención de crédito, no hacia la aplicación de recursos, pago de la deuda y capitalización de la organización
TRÁMITES	Radicación para la adjudicación de ICR a productores en oficinas bancarias por parte de las entidades de control	Radicación por fuera de los plazos dados por Finagro.	Perdida del incentivo. Desconocimiento de mecanismos para solicitud de revisión.

CONTROL DE INVERSIÓN	Verificación en campo de las inversiones realizadas por el productor.	Diligenciamiento de formularios por fuera del sitio de inversión; petición al productor de firmas de formularios en blanco. Cobro adicional sobre el procedimiento.	Desconocimiento del procedimiento de control de inversión y de los mecanismos para solicitar su revisión, así como de las líneas beneficiarias de ICR.
-----------------------------	---	---	--

7.4. Primera parte. Prácticas administrativas del productor

En esta sección se analiza desde las entrevistas realizadas, las prácticas administrativas y financieras de pequeños y medianos productores en los procesos específicos de: Planeación administrativa, Planeación productiva, Planeación de mercados, Planeación financiera, Asistencia técnica, Cambios en sistemas productivos, Incentivos hacia la toma de crédito, Riesgo y seguros, Violencia y Toma de la decisión crediticia²⁹.

Las gráficas presentadas en esta sección y en la siguiente, pretenden ser únicamente una representación de los datos cualitativos recolectados, permitiendo su visualización de forma ordenada y sintética. Éstas fueron elaboradas mediante el análisis de la información recolecta durante las entrevistas. El programa Atlas Ti para análisis de datos cualitativos, permite la creación de gráficas desde el análisis numérico de las coocurrencias entre las variables o códigos estudiados, de esta forma, la cantidad de citas de cada código afectara directamente el grado de dependencia entre estos, lo que permite determinar (junto con los criterios de fundamentación y densidad previamente definidos) la importancia relativa que tiene cada código con respecto a otro.

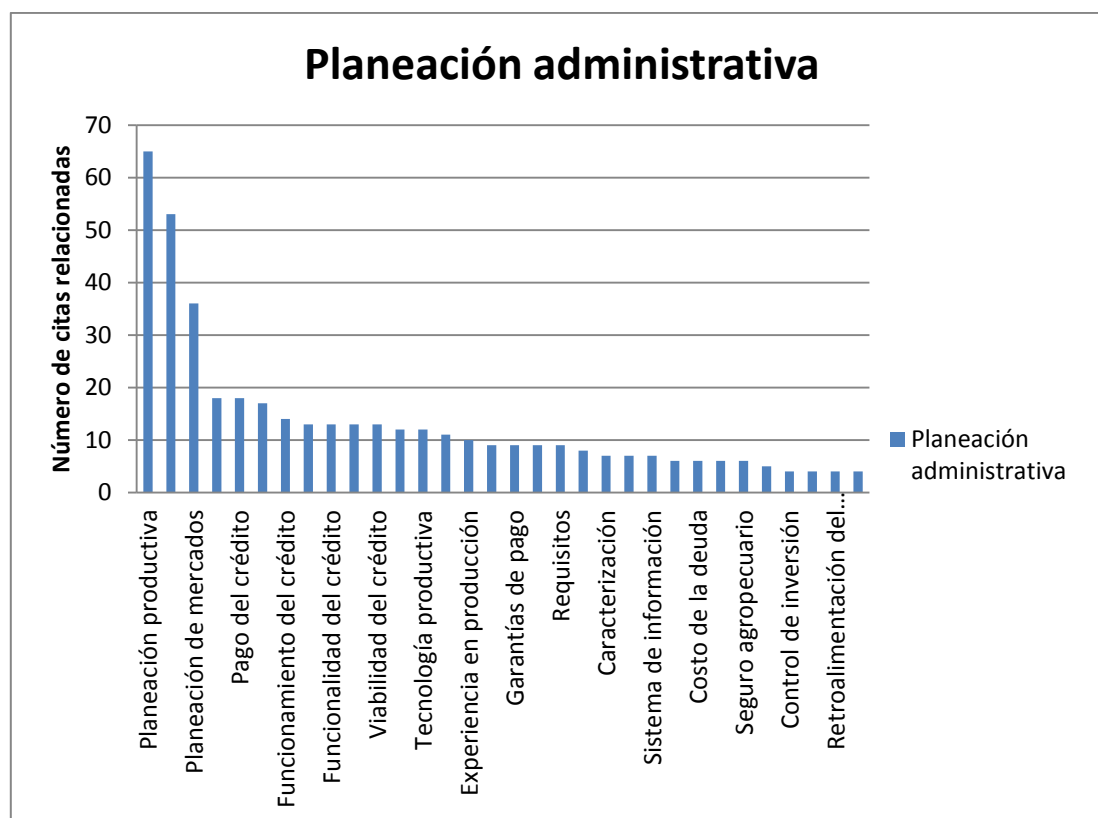
7.4.1. Prácticas de Planeación administrativa de pequeños y medianos productores

La **Gráfica 6** muestra las relaciones entre el código de planeación administrativa y los códigos propuestos durante el proceso de investigación. Se destaca en primera medida que desde las entrevistas realizadas, la planeación administrativa (de un proceso

²⁹ Estos procesos se consideraron críticos tras el análisis e la red semántica (Diagrama 7) y de acuerdo a los criterios de densidad y fundamentación previamente definidos.

agropecuario que se financia con crédito Finagro) se relaciona principalmente con procesos de planeación productiva, planeación de mercados y planeación financiera, en una segunda instancia: el análisis de riesgo, el pago del crédito y las pérdidas o ganancias asociadas a la actividad son parte integral del proceso de planeación en sí.

Gráfica 6. Interacciones (coocurrencias) entre la planeación administrativa y otros procesos del crédito agropecuario



Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas.

Estos últimos, son analizados mediante el análisis de los mecanismos de acción de las tres principales categorías emergentes: planeación productiva, planeación financiera y planeación de mercados (**Diagrama 1 pg. 16**).

De esta manera, el análisis de las prácticas en la planeación administrativa del crédito, se realizó desde el análisis de sus procesos integrantes: planeación productiva, planeación de mercados y planeación financiera.

7.4.2. Prácticas administrativas de pequeños y medianos productores en la Planeación productiva

En el análisis, se encontró que las prácticas realizadas por los productores en el proceso de **planeación productiva** se encuentran fuertemente ligadas a las prácticas en los procesos de planeación financiera, planeación de mercados y planeación administrativa. Otras asociaciones se encontraron con procesos de: tecnologías productivas, pérdidas o ganancias, matriz de riesgos, pago del crédito, asistencia técnica y experiencia en producción (**Gráfica 7**).

7.4.2.1. Funcionalidad de la planeación productiva desde la experiencia de productores

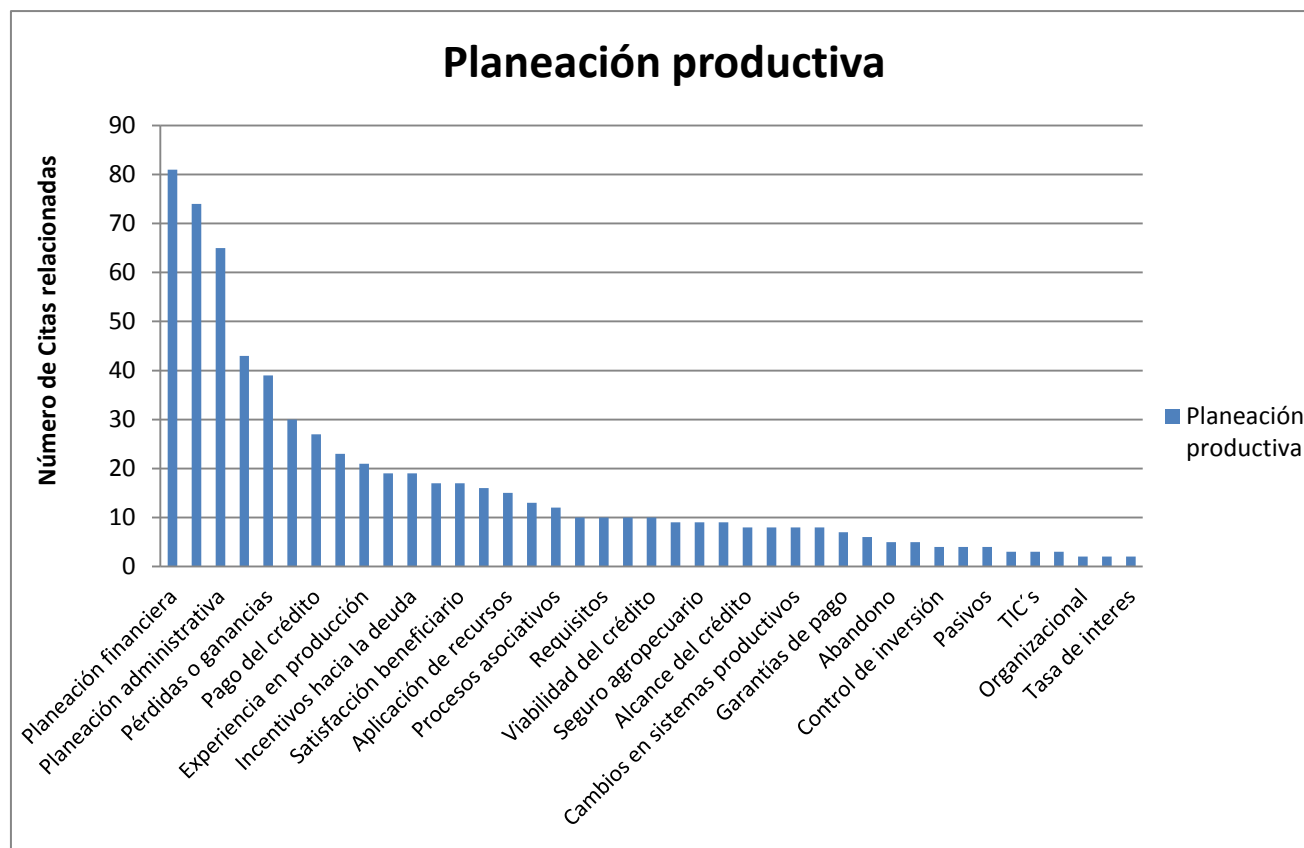
Así mismo desde el análisis de las proposiciones básicas³⁰, se determinó que mientras Finagro exige la planificación como requisito para asegurar una correcta aplicación de recursos dentro del proyecto y evidenciar pérdidas potenciales antes de iniciar con la explotación, el productor en general realiza la planificación solo como un requisito más para acceder al crédito y en general pocas veces cuenta con la intención de ejecutarla.

En general, la planeación productiva a mediano y largo plazo se da por los compromisos adquiridos hacia el pago del servicio de crédito. Y en ocasiones está limitada a tecnologías y/o activos previamente incorporados a la organización y no se basa en cálculos conscientes sobre las posibilidades de éxito de la actividad a desarrollar.

La falta de planeación estratégica productiva repercute en los requerimientos estimados de capital, que en su mayoría intentan responder a cambios espontáneos del mercado y a requerimientos coyunturales de producción.

³⁰ Análisis de citas en las entrevistas codificadas mediante Atlas Ti.

Gráfica 7. Principales procesos asociados a la planeación productiva (coocurrencias).



Fuente: elaboración propia con base en las entrevistas realizadas.

7.4.2.2. Funcionamiento de la planeación productiva desde la experiencia de productores

Del análisis de las entrevistas, igualmente se encontró:

En esencia el proceso de planificación solo es un requisito previo para medianos y grandes productores.

Frecuentemente se destinan recursos Finagro que presentan baja tasa de interés a otros negocios que aparentemente son más rentables

La aplicación de recursos en la mayoría de los casos estudiados puede realizarse no desde elementos técnicos resultantes del ejercicio consciente de planear, sino como resultado de un proceso de imitación de prácticas productivas o administrativas de la región.

Los funcionarios entrevistados, afirman que en la práctica la planeación productiva para pequeños productores es irrelevante para el banco, no siendo un requisito formal para acceder a crédito. La formulación del proyecto productivo en estos casos, es función del asesor comercial del banco y la decisión de otorgar el crédito obedece a la capacidad de endeudamiento del productor y a criterios sobre tecnologías productivas preestablecidos por los bancos.

7.4.3. Prácticas administrativas de pequeños y medianos productores en la planeación de mercados

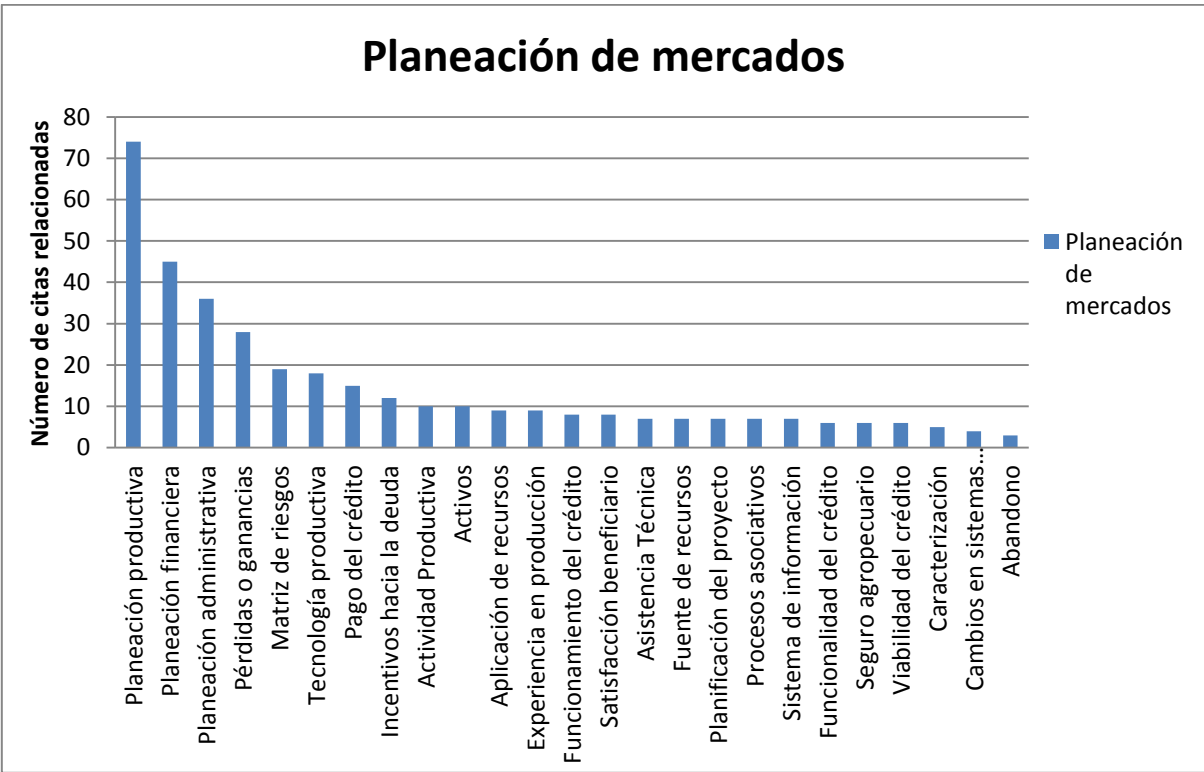
Las prácticas en la planeación de mercados realizadas por pequeños y medianos productores resultaron fuertemente influenciada por la planeación productiva y asociadas a procesos de planeación financiera, planeación administrativa, pérdidas o ganancias, matriz de riesgos, tecnología productiva y pago del crédito **(Gráfica 8)**.

De la experiencia de los sujetos estudiados, se concluye que productores con bajos niveles de formación y carentes de asistencia técnica tanto en producción como en comercialización, son dependientes en mayor medida de los mercados tradicionales, aceptando las condiciones de mercadeo que estos les imponen.

Para el caso de pequeños productores, los mercados constituyeron el cuello de botella en el desenvolvimiento de la producción mediante deuda financiera.

El pago del crédito se vio fuertemente afectado por el acceso a los mercados, precios competitivos y tecnologías de producción. Para medianos productores y productores asociados, la flexibilidad para acceder a diversos tipos de mercados aumento, mejorando las condiciones de rentabilidad de la actividad rural.

Gráfica 8. Principales procesos asociados a la planeación de mercados.



Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas.

7.4.3.1. Estrategia en mercados desde la experiencia del productor

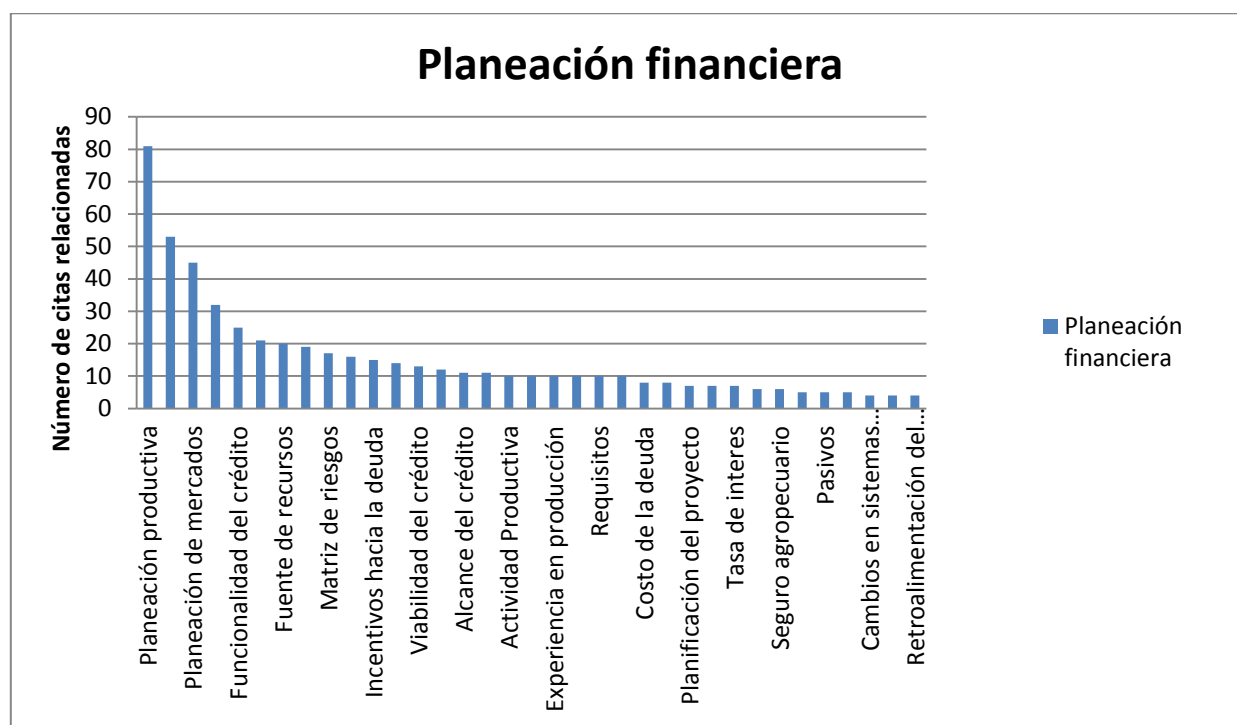
Según la información recolectada, se concluye que un análisis consciente de los posibles mercados, permitiría determinar que producir, cuando empezar a hacerlo y las mínimas condiciones técnicas y financieras necesarias para tener éxito.

Más aún, los productores entrevistados afirman que poca atención se le presta desde el proceso de planificación a la apertura o búsqueda de nuevos mercados, los planificadores de crédito hacen énfasis en el proceso productivo y en el ámbito de mercados se limitan a tomar precios de referencia ya estipulados por la demanda convencional, no existiendo fuentes confiables para la proyección de precios en el mediano y largo plazo.

7.4.4. Prácticas administrativas y financieras de pequeños y medianos productores en la Planeación financiera del crédito agropecuario

Del análisis de las entrevistas se desprende que las prácticas administrativas en el proceso de planeación financiera del crédito están ligadas a las prácticas en planeación productiva, administrativa y de mercados, le siguen vínculos asociados a prácticas en el pago del crédito, la funcionalidad del crédito, pérdidas o ganancias, fuente de recursos, funcionamiento del crédito y matriz de riesgos (**Gráfica 9**).

Gráfica 9. Principales procesos asociados a la planeación financiera.



Fuente: elaboración propia con base en las entrevistas realizadas.

Igualmente, se encontró que es frecuente que medianos productores realicen previo a la solicitud de recursos Finagro, un presupuesto de gastos a realizar durante el montaje del proyecto productivo y calculen la respuesta de la inversión en el tiempo; a su vez, el pequeño productor rara vez realiza un plan de inversión a mediano o largo plazo, en remplazo de este, las opiniones del núcleo social más cercano y cálculos sobre supuestos no verificables de ingresos y egresos, determinan los montos a solicitar, la aplicación de

recursos e influncian determinantemente la decisión de acceder a deuda de tipo financiero.

7.4.4.1. Prácticas en cuanto al plan financiero y los requerimientos de capital.

Según hallazgos del estudio, ni productores, ni las entidades bancarias entrevistadas conocen la existencia de un sistema para determinar precios de los productos hacia el corto plazo. Pocas veces se encuentran precios referencia para planear ingresos futuros.

En general los productores evaluados coinciden en que la mejor fuente de financiamiento es el capital propio. El cálculo del dinero necesario para la implementación y el funcionamiento del proyecto muchas veces se da bajo las condiciones de oferta del sector financiero o está limitado por la tenencia de activos de respaldo de la deuda y no por la planeación del proyecto, los costos, el flujo de caja o el punto de equilibrio de inversión.

Cuando el productor tiene un conocimiento del funcionamiento de los descuentos previos al desembolso del crédito, decide aumentar el monto a solicitar, inicialmente calculado sobre los requerimientos de inversión.

7.4.4.2. Tasa de interés

En general la población entrevistada piensa que el sector es incapaz de arrojar ingresos para cubrir los costos de producción, el pago del servicio de la deuda y dejar utilidad para la capitalización. En este sentido, la mayoría de los productores entrevistados deciden solicitar recursos ante Finagro, para cubrir deudas contraídas con el sistema financiero particular.

7.4.4.3. Prácticas en el pago del crédito

Según los funcionarios entrevistados, el pago del crédito se programa con base en los ciclos productivos de la actividad donde se desempeñe el productor. De esta manera, el banco prevé los vencimientos que se pueden originar por variables ambientales o problemas sociales y de mercados externos a la producción, brindando alternativas oportunas de pago para los productores que se puedan ver afectados.

A su vez, de las entrevistas se concluye que la falta de planeación productiva y de asistencia técnica, puede llevar al productor a migrar hacia otras actividades productivas encausado por la necesidad de pagar el crédito tras el fracaso de la producción, esto puede llevar a una pérdida de activos con detrimento patrimonial, con consecuencias directas en la migración de la población joven del campo a la ciudad.

Desde el sector oficial, se considera que el principal problema del pago del crédito es el conocimiento de finanzas personales, de finanzas de la actividad agropecuaria y de aplicación de recursos. Los aprovisionamientos para el pago de la deuda no se realizan juiciosamente; las utilidades generadas en el ejercicio productivo se destinan a otros negocios y se emplean recursos de fomento al pago de otras deudas con mayor tasa de interés.

7.4.5. Prácticas administrativas de pequeños y medianos productores en cuanto a asistencia técnica en el desarrollo de proyectos con crédito agropecuario

Durante el análisis de la información recolectada, se encontró que las prácticas en asistencia técnica están asociadas fundamentalmente a prácticas en la planeación productiva y prácticas de planeación administrativa.

Se encontró igualmente que la asistencia técnica dentro de las estructuras organizativas agropecuarias a mediana y pequeña escala, parecen ser nulas o deficientes. Ésta es remplazada por la formación individual del productor o la experiencia productiva adquirida producto del autoaprendizaje por acierto y error. Asociaciones de pequeños y medianos productores aumentan su capacidad de contratación y ejecución de alianzas con el SENA, la Gobernación de Cundinamarca y las UMATAS, minimizando costos directos de asistencia sobre el productor y aumentando la cobertura para sus asociados.

Para acceder a los programas de crédito Finagro, no es un requisito para pequeños y medianos productores contar con asistencia técnica; no contar con ésta durante y posterior a la vigencia del crédito, originó en varios casos pérdidas potenciales en la producción, que afectaron entre otros procesos: el pago del crédito, el proceso de

capitalización que el apalancamiento financiero debiera generar y en casos extremos, cambios en la condición humana del productor, tanto por desarraigo y pérdida de sus bienes, como por la transformación de campesino a asalariado.

Dentro de una matriz de riesgos, la asistencia técnica podría remplazarse por la experiencia del productor dentro del sector productivo, siendo condición para el banco, que el productor demuestre su experiencia en el sector a invertir.

Muchos de los procesos crediticios fracasan por falta de asistencia técnica, dejando en evidencia que aunque exista experiencia productiva, esta no es suficiente ante problemas específicos dentro de la cadena de administrativa y de producción.

Desde el sector oficial, se piensa que el desarrollo productivo y competitivo del campo pasa por la formación académica del campesinado y la implementación de nuevas tecnologías de desarrollo.

7.4.6. Prácticas administrativas de pequeños y medianos productores en cuanto a los cambios en los sistemas productivos

En la mayoría de casos estudiados, para el productor no es necesario realizar cambios significativos en el sistema de producción que le permitan cancelar el crédito, estos cambios obedecerían a un método técnico de planificación que buscara una mayor eficiencia del sistema.

Del análisis de las entrevistas, así mismo se concluye que la institucionalidad debe mejorar el rol de las oficinas municipales de asistencia técnica (UMATA), así como la interacción que se da desde éstas hacia el productor. Permitiéndose generar procesos asistenciales en finanzas, mercados, administración y producción.

7.4.7. Prácticas administrativas de pequeños y medianos productores en cuanto a los Incentivos hacia la toma de crédito rural

En general, los productores entrevistados concluyen que la generación de políticas públicas que favorezcan la siembra de productos propios para sustitución de

importaciones, constituye un mecanismo para mejorar la rentabilidad del sector e impulsar la toma de crédito rural.

Así mismo, son conscientes que las bajas tasas de interés en comparación con las tasas que ofrece el mercado tradicional, incentivan la toma de deuda de tipo agropecuario.

El mecanismo de incentivos a la capitalización rural (ICR) pueden fallar por el sistema de tercerización implementado para la verificación en campo de las inversiones realizadas, esto hace que el productor agropecuario en ocasiones pierda los incentivos de capitalización pactados sobre la inversión realizada.

7.4.7.1. Prácticas administrativas en la toma de la decisión crediticia

De las entrevistas realizadas, se concluye que la decisión de toma de crédito por parte del pequeño y mediano productor y la aplicación de éste, se encuentra fundamentada en la creencia de poder pagarlo, las ilusiones y expectativas que se tienen del negocio y de necesitar de la deuda para producir, esto en vez de a un plan administrativo y productivo formulado metodológicamente.

Igualmente, la toma de crédito se encontró influenciada por la capacidad del núcleo familiar para trabajar en la actividad, por disponibilidad de recursos ambientales y presencia de factores ambientales favorables.

En general, la pequeña producción entrevistada no contó con sistemas de registros que permitieran realizar un seguimiento sobre indicadores de productividad para evaluar el retorno de la inversión, la rentabilidad del negocio y la posterior comparación con otras ramas de la actividad.

Los productores entrevistados tomaron las decisiones de inversión acordes con "*el juego de la ruleta*", según éstos, la práctica consiste en sembrar a riesgo y en la minoría de los casos intentar mitigarlo con el empleo de tecnologías productivas.

La toma de decisiones de inversión en la mayoría de los casos estudiados obedece a estados coyunturales de oferta y demanda, no contándose con datos reales sobre el comportamiento de los mercados hacia el futuro.

La mayoría de productores entrevistados, coincidieron en que las expectativas en la subida del precio de los insumos por aumento en la tasa de cambio, y falta de protección del estado hacia el sector frente a productos importados, frenan el incentivo hacia la toma de deuda por parte de los productores.

7.4.8. Prácticas administrativas en cuanto a riesgos y seguros agropecuarios

Tanto productores como funcionarios bancarios entrevistados, coinciden en afirmar que no existe un sistema apropiado de gestión del riesgo productivo ni financiero para el sector agropecuario.

Por una parte, los funcionarios afirman que el sistema financiero no puede prever ciclos de depresión en la producción agropecuaria, aunque si pronostican vencimientos de cartera por factores climáticos adversos. Más aún, afirman que en la práctica las medidas que se toman para contrarrestar el aumento de cartera vencida, se aplican cuando los factores adversos ya han incidido negativamente en la producción.

A su vez, los planificadores de crédito entrevistados, afirman que desde el proceso de planificación es casi imposible prever los riesgos asociados a la actividad, y aseguran que estos tienden a disminuir en la medida en que aumenta la formalización del productor y su nivel de escolaridad.

En general, productores y sistema financiero, aseguran que no existen mecanismos institucionales adecuados para asegurar la producción agropecuaria y que el productor corre con todos los riesgos inherentes tanto en la producción como en el mercado.

Desde la visión del sistema, se cree que parte de la gestión del riesgo es asociarla a servicios de seguros agropecuarios especializados. La vulnerabilidad de la producción ante

el invierno o verano causa grandes pérdidas en los sistemas productivos de pequeños productores, causando en casos críticos el abandono del sector.

De las entrevistas a productores asociados, se deduce que otra forma de mitigar los riesgos sin obviar los seguros, pueden ser los procesos asociativos. Estos procesos logran obtener un mejor control y planeación de la producción, al contar más fácilmente con programas de asistencia técnica especializada.

7.4.9. Prácticas administrativas en cuanto a violencia en procesos con crédito rural.

Es de destacar, que si bien no se esperaba que la muestra estudiada se viera influenciada significativamente por procesos de violencia en la región (Sabana de Bogotá), se encontraron indicios de afectación directa e indirecta con el proceso del crédito estudiado.

De esta manera, se encontraron vínculos entre el proceso de violencia y siete áreas propias de la ejecución crediticia: planeación financiera, aplicación de recursos, cambios en los sistemas productivos, cambios en los sistemas administrativos, pérdidas o ganancias asociadas a la actividad, abandono de la actividad productiva y pago del crédito.

Procesos de violencia ocurridos durante la década del 2000, causaron el abandono de la actividad productiva en varios de los casos estudiados, presentando pérdidas en la producción agropecuaria, con detrimento patrimonial de los productores.

Dentro de los principales problemas que asocian los productores entrevistados al proceso de violencia, se encuentra el abandono y desvalorización de las tierras, juntos, afectan directamente los activos de garantía para adquirir deuda. Abandono y desvalorización, sumados a la imposibilidad de producir bienes agropecuarios en zonas de conflicto, falta de asistencia técnica y el compromiso de pago adquirido en las cuotas crediticias, generaron en dos de los casos estudiados un cambio en el rol del productor. Pasando de ser productores agropecuarios a proletarios asalariados en otras regiones, obligados a vender su fuerza de trabajo con el objetivo de cumplir los acuerdos crediticios.

7.5. Segunda parte. Prácticas administrativas del sistema crediticio (Bancos, planificadores y entidades de control de inversión)

En esta sección se analiza desde las entrevistas realizadas, las prácticas administrativas y financieras del sistema de crédito agropecuario a nivel de bancos, planificadores de crédito rural y oficinas de control de inversión.

Del análisis de las proposiciones básicas codificadas en las entrevistas, se determina que las prácticas analizadas aquí, afectan de manera directa las prácticas de pequeños y medianos productores, así como la toma de decisiones frente a la elección en cuanto al financiamiento de sus operaciones.

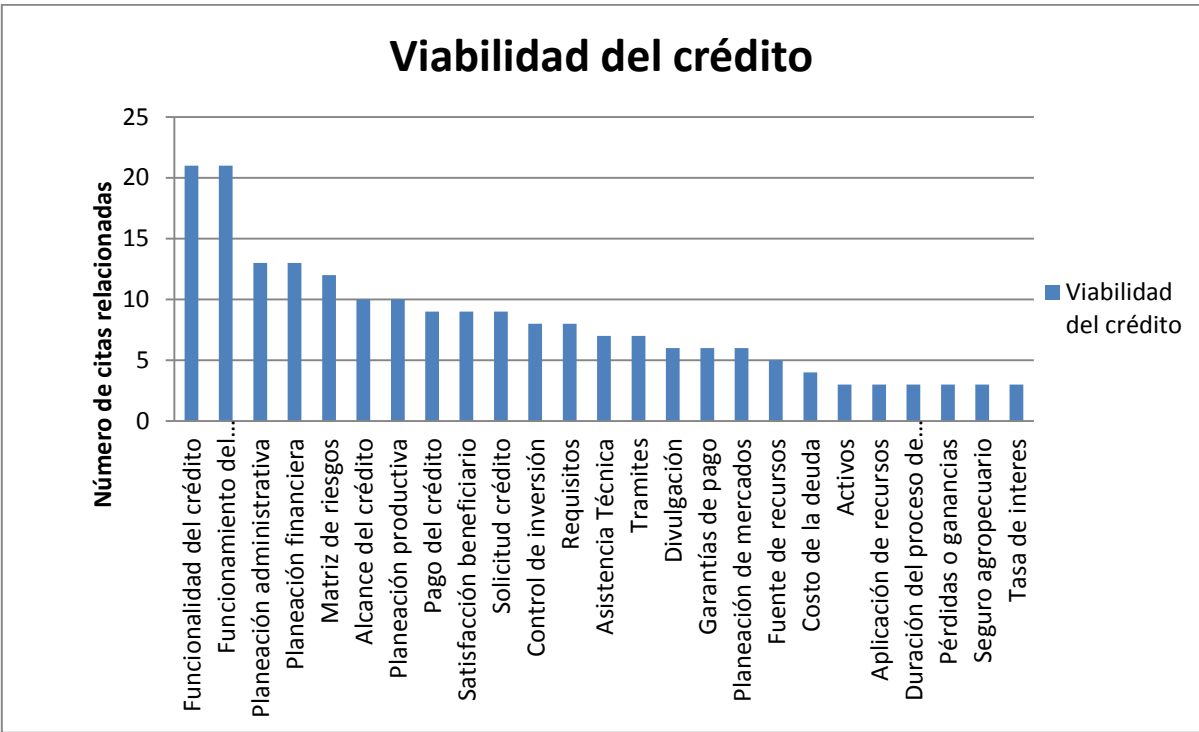
Mediante el análisis de las relaciones entre procesos presentadas en el **Diagrama 7 (pg. 34)**, se determinaron (de acuerdo a los criterios de densidad y fundamentación previamente definidos) los principales procesos administrativos del sistema que intervienen en el desarrollo exitoso de la financiación de la producción agropecuaria mediante el empleo de deuda financiera.

De esta manera, se analizan en lo siguiente, las prácticas generadas en los procesos de: Viabilidad del crédito, Planificadores de crédito, Requisitos del crédito, Trámites del crédito, Control de inversión y Satisfacción del beneficiario.

7.5.1. Prácticas del sistema crediticio en la viabilidad del crédito

Las prácticas en los procesos de funcionalidad y funcionamiento del crédito resultaron estar fuertemente asociadas a viabilidad del crédito, a estos les siguen los procesos de planeación administrativa, planeación financiera y matriz de riesgos (**Gráfica 10**).

Gráfica 10. Principales procesos asociados a viabilidad del crédito.



Fuente: elaboración propia con base en el análisis de las entrevistas recolectadas.

Del análisis de la información recolectada se determina que el proceso de evaluación de la viabilidad del crédito debería funcionar en dos sentidos, tanto para la parte demandante (el productor), como para la parte ofertante del crédito (el banco).

El estudio muestra que en una posible evaluación de viabilidad **para el productor** se podrían incluir principalmente los procesos de planeación administrativa, planeación financiera, matriz de riesgos, alcance del crédito, planeación productiva, pago del crédito y el proceso de solicitud de crédito (**Gráfica 10**).

Para las entidades financieras, se encontró que la viabilidad se realiza principalmente desde los requisitos, trámites y las garantías de pago que presenta el productor y que en última instancia resultaron ser factores determinantes del resultado del proceso crediticio.

De las entrevistas realizadas igualmente se concluye que mientras los procesos de: trámites, requisitos, el retraso en el desembolso y el tamaño del crédito resultan ser los principales elementos de análisis durante la evaluación de viabilidad por parte del productor; la tasa de interés, los seguros agropecuarios, los plazos de pago, las pérdidas o ganancias asociadas a la actividad, la aplicación de recursos y su alcance, en ocasiones pasan desapercibidas dentro de la óptica de análisis.

Según los funcionarios entrevistados, para el banco, la evaluación de viabilidad depende directamente de la planificación del proyecto, la experiencia en producción, los requisitos cumplidos y los trámites realizados por el productor. Sin embargo, afirman igualmente, que es común que el banco se dedique a evaluar principalmente la capacidad de endeudamiento del productor, limitándose a desembolsar recursos con base en las garantías presentadas ante la entidad, sin tener en cuenta la planificación del proyecto o su viabilidad técnica y financiera.

7.5.2. Prácticas de los planificadores de crédito agropecuario

Según las entrevistas realizadas, en los planificadores de crédito recae la responsabilidad de proyectar las pérdidas o ganancias de la actividad a desarrollar mediante recursos Finagro. La formación, capacitación y ética profesional de los planificadores determinan el éxito del proyecto mucho antes de iniciar con la solicitud y aplicación de recursos.

Se afirma dentro de la información recolectada, que el sistema de calificación para los planificadores puede generar desbalance en los métodos y la información que se maneja para lograr la aprobación del crédito. En consecuencia, la planificación del proyecto puede ser “*inflada*” o formulada con precios de mercado “*ficticios*” donde se muestran mayores utilidades, o utilidades que no muestran pérdida y permiten su aprobación. Esta práctica puede generar falsas expectativas tanto en el sistema de financiamiento como en el

productor. A este panorama, ayuda el hecho que las oficinas de evaluación de proyectos, no solicitan las fuentes de información de los precios referencia de mercado.

En el análisis de la información, se determinó igualmente que durante el proceso de planificación en general no se busca la gestión de nuevos mercados. El ejercicio se limita a estimar ingresos con base en los precios más comunes de compra o venta del producto, referenciados por el mismo productor o tomados del mercado regional.

En general los productores evaluados afirman que es común realizar la planificación productiva ligada a los desembolsos realizados, es decir: el productor primero solicita los recursos Finagro y con base en el monto aprobado planifica las partidas de inversión.

A su vez, desde las entrevistas realizadas a los funcionarios bancarios, se asegura que en general el banco con base en las garantías presentadas por el productor emite juicio sobre el monto a prestar, decidiendo indirectamente sobre el tamaño, tipo y alcance del proyecto productivo. Más aún, en ocasiones el banco dentro del proceso de evaluación del crédito para su aprobación y desembolso no tiene en cuenta el proyecto productivo ni la planeación desarrollada, sino la capacidad de endeudamiento del productor.

7.5.3. Prácticas administrativas en los requisitos del crédito rural

Del análisis de la información recolectada, se determina que la solicitud de crédito y los tramites se encuentran asociados al proceso de requisitos; le siguen procesos de: garantías de pago, funcionalidad del crédito y funcionamiento del crédito, en un tercer nivel encontramos: planeación financiera, productiva, administrativa y satisfacción del beneficiario (**Gráfica 11**).

Gráfica 11. Principales procesos asociados con los requisitos para acceder a crédito de fomento.



Fuente: elaboración propia con base en las entrevistas recolectadas

Según el análisis de las entrevistas realizadas, los requisitos son de dos tipos: requisitos de acceso a crédito y requisitos para culminar el proceso crediticio.

Se afirma en general que el cumplimiento de los requisitos del crédito agropecuario se limita al único objetivo de acceder rápidamente a desembolsos de efectivo y pocas veces se tienen en cuenta los requisitos adicionales que se deben cumplir para lograr una capitalización en el mediano y largo plazo.

7.5.3.1. Experiencia en requisitos para acceso a crédito rural

Desde la experiencia de los productores, se piensa que una condición para culminar exitosamente el proceso crediticio, es la tenencia de tierra propia o activos similares que respalden la deuda y contar con un porcentaje propio de la inversión a realizar.

Para primeros créditos, se considera que el requisito más difícil de cumplir es el fiador con finca raíz, siguiéndole la tenencia de la tierra y la certificación de ingresos.

Funcionarios del sector afirman que el grado de informalidad del sector impide la correcta y oportuna certificación de ingresos por parte del productor; esta falta de formalización, en ocasiones puede obedecer a temor tributario por parte de los productores, prefiriendo manejar un bajo perfil en su capacidad de endeudamiento a cambio de obtener una baja tributación.

A su vez los pequeños productores afirman que el requisito de presentar un fiador por montos desembolsados superiores a 8 o 10 millones, hace que se opte por solicitar montos menores de 4 y hasta 5 millones, para no incurrir en su consecución.

Desde el sector oficial se considera que los requisitos exigidos pretenden mejorar la recuperación de cartera. La mayoría de requisitos tienden a disminuir en la medida en que mejora el conocimiento, la fidelización y confianza sobre el cliente; y aumentan en la medida en que la aplicación de recursos y el pago del crédito no se realizan efectiva y oportunamente.

De las entrevistas se concluye sobre los principales requisitos para acceder a crédito rural, estos en lo siguiente, se analizan tanto desde la perspectiva del productor, como del sector institucional.

7.5.3.2. Requisitos bancarios para acceder a crédito según la experiencia de los productores:

Contratos de arrendamiento, finca raíz (certificado de libertad), fiador cuando el monto es alto, recomendaciones, ingresos verificables del productor y del fiador, estudio de crédito, planificación del proyecto, experiencia en producción certificada por la UMATA del municipio, fotocopia de facturas de insumos, certificado de vacunación, balance contable, estados financieros, certificado de ingresos por venta previa de productos, seguro de vida y ser cliente del banco.

7.5.3.3. Requisitos bancarios para acceder a crédito, visto desde el sector oficial:

Mediano productor: estados financieros, declaración de renta, certificados de libertad de los predios objeto de la inversión y de predios donde tiene otras inversiones, experiencia en el sector a financiar (contratos de arrendamientos, facturas de compra de insumos y venta de productos, constitución de hipoteca (para la primera vez y siempre que el inmueble se encuentre vigente), recibo de vacunaciones de Fedegan), tarjetas de propiedad de vehículos, planificación del proyecto (proceso tercerizado a cargo de un profesional del sector agropecuario externo al banco y matriculado a Finagro), estudio de crédito (con un análisis más complejo que al pequeño productor).

Pequeño productor: certificado de libertad del predio donde va a realizar la inversión o certificado de arrendamiento y documento de identidad, diligenciándose el resto de la documentación por parte del funcionario del banco (proyecto y documentos garantía FAG) y estudio de crédito.

De las entrevistas a funcionarios del sector, se determina que cuando se solicita crédito dentro del sector estatal y los recursos desembolsados son propios, la documentación exigida tiende a disminuir, requiriendo únicamente: solicitud de crédito, estados financieros, pagares y estudio de crédito en la central. Este servicio es ofertado por el banco únicamente a aquellos clientes fidelizados, de los cuales se conoce previamente tanto su cultura de pago, como su capacidad de endeudamiento.

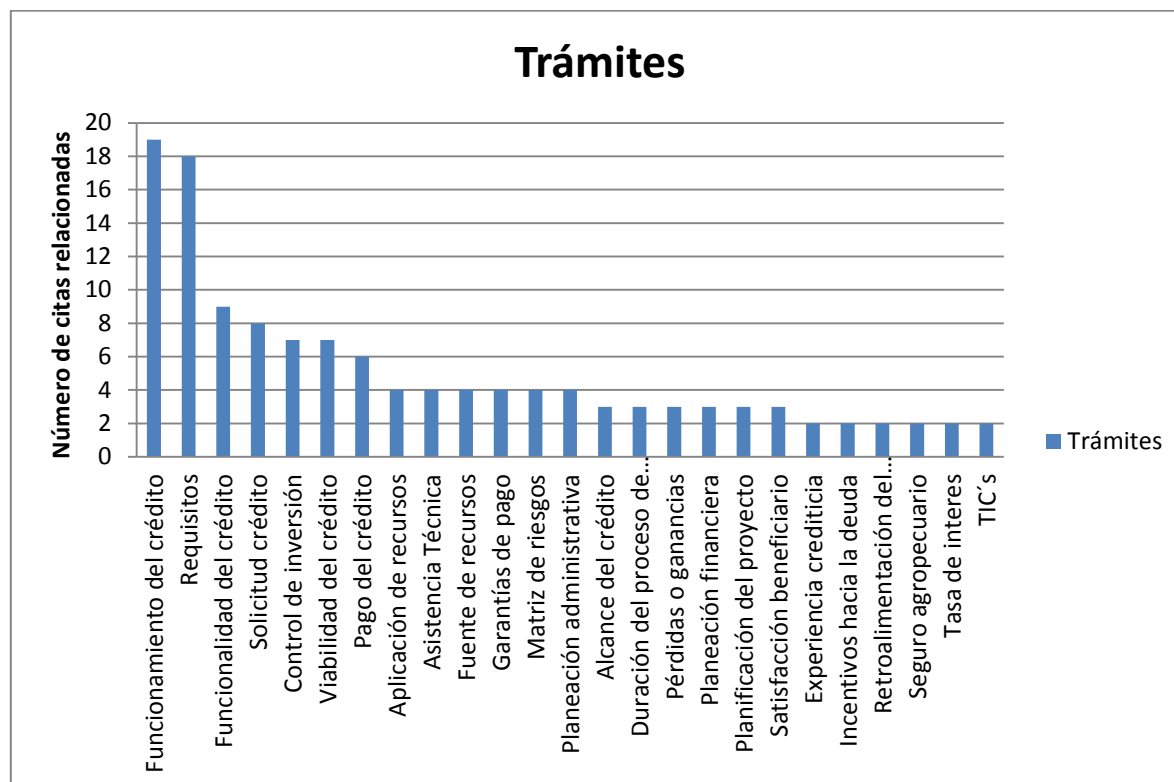
Desde la experiencia del sector oficial, se piensa que la eliminación de papeleo y requisitos para clientes fidelizados con excelente hoja de vida financiera, podrían facilitar el acceso a crédito Finagro

7.5.4. Prácticas en los trámites del crédito rural

De la información recolectada, se concluye en primera instancia que los procesos asociados al proceso de Trámites, son funcionamiento del crédito y requisitos; en una segunda instancia, el proceso de trámites se ve relacionado con la funcionalidad del

crédito, la solicitud del crédito, el control de inversión, la viabilidad del crédito y el pago del crédito (**Gráfica 12**).

Gráfica 12. Principales procesos asociados con los trámites del crédito agropecuario.



Fuente: elaboración propia con base en las entrevistas realizadas.

Se concluye de las entrevistas realizadas, que existen básicamente trámites de dos tipos: **de solicitud del crédito y de solicitud de incentivos**. Los trámites de solicitud, los realizan por una parte los planificadores de crédito y los productores ante la oficina bancaria, ésta a su vez realiza la correspondiente solicitud ante Finagro bien sea de aprobación de crédito o de redescuento. Por otra parte, los trámites de solicitud de incentivos deben realizarlos los organismos de control de inversión ante las entidades bancarias ofertantes del crédito y dan lugar a verificaciones en campo de las inversiones realizadas por el productor.

Dentro de los principales problemas encontrados en el proceso de trámites se referencia el retraso en el proceso de control de inversión, que ocasiona pérdidas de incentivos³¹.

7.5.4.1. Procedimientos a mejorar

Según la información recolectada mediante las entrevistas realizadas, algunos factores a mejorar en los trámites del proceso de crédito agropecuario, son:

Para el productor: obtención previa de información completa sobre los trámites y requisitos necesarios para la obtención de crédito de fomento; capacitación, formación e ingreso en el manejo de TIC's; implementación de reclamaciones cuando se hayan cumplido los requisitos de inversión y no se obtengan los recursos de descuento por ICR; aplicación consciente de los recursos en el proceso productivo.

Para la central de aprobación de crédito: Mejora en el tiempo de respuesta de la aprobación o negación de la solicitud del crédito; implementación de planificación productiva como requisito a pequeños productores.

Para la oficina bancaria: aumento de divulgación y claridad en los requisitos necesarios para el acceso a crédito rural; recepción de documentos a productores cerca de las zonas rurales más alejadas de la cabecera municipal; disminución de rechazos por fianza previa del productor hacia terceros portafolios de inversión; aumento en el desembolso de líneas de créditos con recursos propios de redescuento; eliminación de requisitos y documentación para clientes frecuentes que tienen una óptima calificación crediticia y mejora en la velocidad de comunicación con las centrales de crédito.

Para las entidades controladoras: disminución en las tasas de inconsistencias y requerimientos de las empresas controladoras solicitadas por los bancos y Finagro; implementación de manejo digital de los tramites; capacitación al personal controlador de inversión en el diligenciamiento de formularios del proceso de control; verificación real en campo de las inversiones realizadas por el productor.

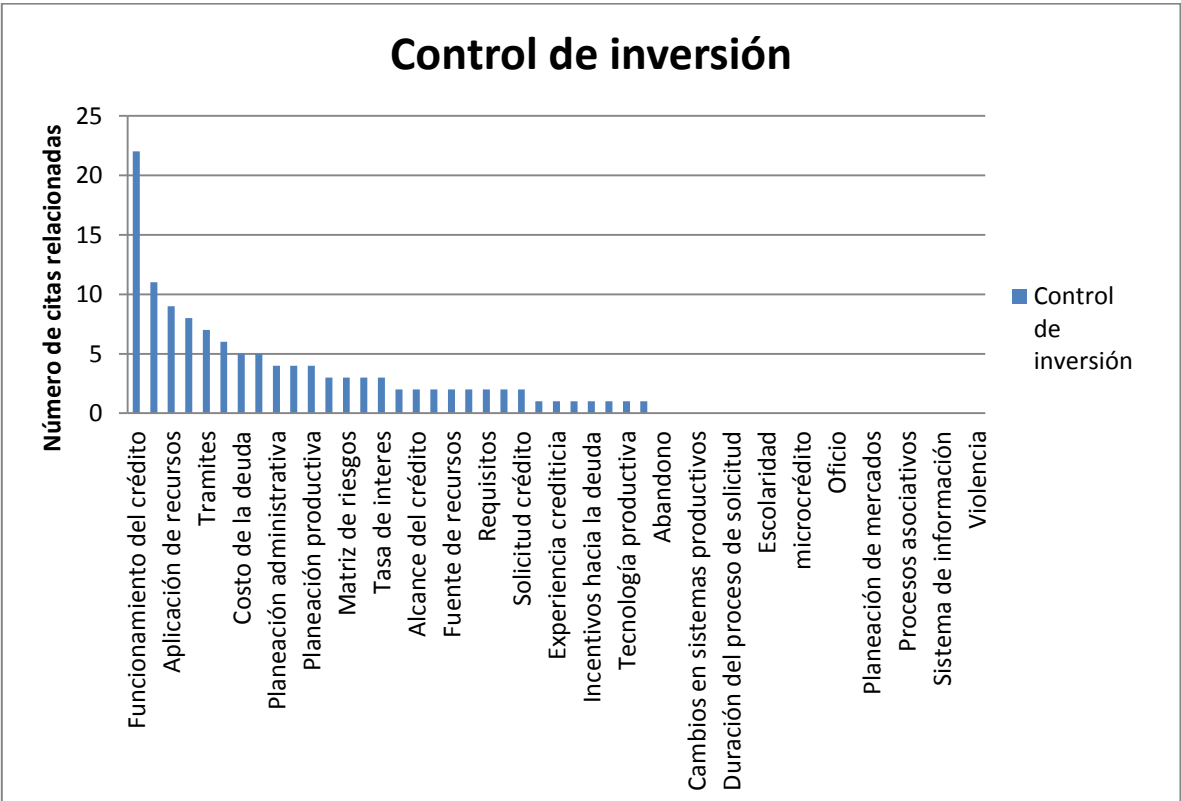
³¹ (Para un mayor detalle, ver la sección 7.5.5. Prácticas administrativas en el control de inversión (pg. 63)

Para los planificadores de crédito: actualizaciones constantes en materia de mercados, finanzas y producción; manejo consecuente de precios de los productos hacia futuro.

7.5.5. Prácticas administrativas en el control de inversión

Los factores asociados al control de inversión resultaron ser: funcionamiento del crédito, aplicación de recursos, tramites, costo de la deuda, planeación administrativa, planeación productiva y matriz de riesgos (**Gráfica 13**).

Gráfica 13. Principales procesos asociados con el control de inversión.



Fuente: elaboración propia con base en las entrevistas realizadas.

Del análisis de la información recolectada, se desprende que el principal objetivo del control, es la verificación de la inversión que debería ser realizada por parte del productor, con el fin de desembolsar el incentivo de capitalización rural (ICR) y cuando la línea de

crédito solicitada por el productor no cuenta con ICR, el control sirve para llevar un mecanismo de auditoría a los desembolsos que se realizan.

Funcionarios entrevistados, aseguran que algunas veces la verificación y el diligenciamiento de los formatos correspondientes se realizan por teléfono desde Bogotá, limitándose la función del profesional de campo a la recolección de la firma del beneficiario del crédito y no necesariamente en el sitio de la inversión, sino muchas veces en la cabecera municipal más cercana.

Así mismo, aseguran que el cobro adicional al productor por la gestión realizada ante las oficinas bancarias y la firma de formatos en blanco al productor con el fin de ahorrarse visitas posteriores de verificación, podrían considerarse "trampas" tanto para el productor, como para la entidad bancaria solicitante del descuento, como para Finagro.

En la información analizada, se encontró que en algunos casos el productor pierde el incentivo a la capitalización rural aun habiendo realizado juiciosamente todo el proceso de inversión. Las principales causas la pérdida del incentivo son el vencimiento de los plazos por parte de la empresa controladora, para la radicación de los formularios ante la oficina bancaria y los múltiples errores en el diligenciamiento de los formatos respectivos.

Así mismo, los funcionarios entrevistados afirman que en ocasiones a los profesionales que realizan el control no se les entrega una base de datos con plazos acordes para la realización del proceso, teniendo que iniciar labores sobre el tiempo límite para los vencimientos.

En general, desde las entrevistas realizadas se afirma que una baja remuneración, más bajos incentivos, altas tasas de operaciones de verificación represadas por radicar urgentemente y generación de pagos tardíos al controlador, generan una alta rotación de profesionales en las empresas de control de inversión, desinterés por el resultado de la verificación y en ocasiones pérdida de los incentivos al productor.

8. Conclusiones y recomendaciones.

Recordando y teniendo en cuenta los principales limitantes de la investigación cualitativa: **1)** no permitir la generalización sobre los hallazgos encontrados (López Herrera, 2009, p. 136), **2)** los criterios de validez, credibilidad y autenticidad son subjetivos al investigador (Akemi Ikeda, 2009, p. 59), **3)** la recolección de datos se da desde muestras pequeñas que no son posibles de cuantificar desde el análisis de inferencia estadística y **4)** se genera desconfianza sobre la carencia de espíritu autocrítico del investigador (López Herrera, 2009, p. 140), se concluye:

Mediante el desarrollo del trabajo y empleando técnicas de investigación cualitativa, se logró la comprensión del marco general de acción del crédito agropecuario y las principales relaciones que genera entre los mecanismos administrativos y financieros que implementan pequeños y medianos productores del sector agropecuario, durante el proceso de adjudicación, colocación y cancelación de crédito rural.

Así mismo, se logró la identificación de los principales problemas del crédito, mediante la identificación las principales prácticas administrativas que pequeños y medianos productores realizan durante el apalancamiento de sus operaciones con crédito agropecuario y la identificación de la relación entre éstas y los diferentes requisitos del sistema crediticio (Tabla 1 pg. 38).

Adicionalmente, a través del estudio y particularmente en las gráficas de coocurrencia, se determinaron los principales componentes mínimos y necesarios que deben tener en cuenta pequeños y medianos productores en el diseño de nuevas prácticas que permitan, que mediante la toma de crédito estatal, se mejore el proceso de capitalización rural (Gráficos de coocurrencia). Es decir, que en un posterior trabajo, que abarque el diseño de un sistema de gestión para el sector agropecuario y tomando como ejemplo el proceso de planeación administrativa del acápite 7.4.1 y en su Gráfica 6 de la pg. 42, deberían incorporarse los ítems que aparecen en ésta, y en su mismo nivel de importancia: planeación productiva, planeación de mercados y pago del crédito, entre otros.

Como conclusiones generales del estudio, se obtuvo que ante la existencia de requisitos para acceder a recursos crediticios, los productores asumen prácticas administrativas, con el único objetivo de cumplir con estos para acceder al crédito, más no pretenden en ningún momento incorporar en su sistema de gestión, los cambios solicitados por el sistema.

Más aún, cuando no existen requerimientos del sistema crediticio, los productores obvian las dimensiones administrativas necesarias para el pago del crédito y para un correcto funcionamiento de su explotación, en muchos casos, no conociendo estas dimensiones administrativas o siendo inconscientes de su relevancia.

En este sentido, un mejor diseño de los requisitos de crédito para pequeños y medianos productores, podría mejorar el impacto de la financiación estatal durante su proceso productivo, incentivando una mejora tanto de las prácticas administrativas de los productores, como del sistema de financiamiento.

A manera de conclusiones particulares y desde el análisis de las entrevistas realizadas, se determinaron los principales problemas limitantes que enfrenta el financiamiento de la producción agropecuaria mediante empleo de crédito estatal. De esta manera, según los agentes entrevistados, la falta de asistencia técnica, el desconocimiento de programas e incentivos estatales, la pobreza, falta de canales de comercialización y factores ambientales que ponen en riesgo la inversión, son los principales problemas que afectan al productor cuando asume deuda de tipo Finagro.

La información analizada, sugiere que los escasos programas de incentivos estatales a la producción, los altos costos de los insumos y los bajos precios de los productos en mercado, dejan al productor con un margen muy bajo de utilidad, impidiendo en ocasiones el pago del crédito, su permanencia en el sector productivo, e incentivando fuga de capitales hacia otros sectores de la economía: comercio, industria o servicios. Así mismo, el cálculo que hacen los productores sobre el dinero necesario para la implementación y el funcionamiento del proyecto, muchas veces se da bajo las condiciones de oferta del sector financiero o está limitado por la tenencia de activos de

respaldo de la deuda y no por la planeación del proyecto, los costos, el flujo de caja o el punto de equilibrio de inversión. El estudio realizado, sugiere que mediante una evaluación holística y constante de las relaciones semánticas encontradas (**Diagrama 7. Diagrama de red de las relaciones entre códigos del crédito agropecuario pg. 34**), se puede mitigar en cierta medida los principales problemas que enfrentan los productores y el sistema, cuando mediante crédito rural pretenden llegar a procesos de capitalización rural. De esta manera, una baja en el precio de los productos en el mercado, o un alto costos de los insumos en un momento determinado, o la cantidad de recursos monetarios necesarios para implementar el proyecto, podrían preverse desde la planeación administrativa, de mercados y productiva, y esto se hace, realizando un análisis consciente de todas las interrelaciones encontradas en el diagrama de red (pg. 34) que afecten directamente los procesos en cuestión.

En general, consideran los entrevistados que uno de los problemas limitantes para el desarrollo de proyectos productivos es el acceso a tierras; el tamaño de los predios (relativamente pequeños) de medianos y pequeños productores hacen que estos deban plantear proyectos de pequeña escala o intensivos en ciencia y tecnología; en proyectos de pequeña escala, se evidencia una fuerte dependencia hacia el flujo de ingresos proveniente de la financiación externa, presentando pocas oportunidades de generar procesos autosuficientes de capitalización provenientes de la producción. Es de recordar, que hace parte de los problemas de las prácticas administrativas del sistema, realizar los desembolsos de recursos con base en las garantías aportadas por el solicitante y no con base en la formulación del proyecto productivo.

No estando en el alcance de este trabajo desarrollar herramientas que permitan evaluar posibles soluciones a los problemas administrativos y financieros del crédito agropecuario, en estudios posteriores es importante desarrollar herramientas de gestión para el sector agropecuario, teniendo en cuenta los componentes de los procesos y los problemas en las prácticas administrativas y financieras referenciadas en éste trabajo.

Podría esperarse que como resultado del proceso de toma de crédito estatal por parte de pequeños productores, quedara incorporado en la explotación de estos algún tipo de desarrollo administrativo, científico o técnico que directa o indirectamente permitiera hacer efectivo el pago de las obligaciones contraídas con la entidad financiera. Es aconsejable que en estudios posteriores, se mida el impacto de dicho desarrollo en el sostenimiento a mediano y largo plazo del sector agropecuario.

Por último, al construirse la metodología de este trabajo como una herramienta de aplicación transversal en el sector agropecuario y en el proceso de financiamiento con crédito rural, ésta metodología podría ser empleada en trabajos posteriores a nivel macro, que permitan profundizar en los resultados, sobre los hallazgos encontrados en un nivel regional.

9. Bibliografía referenciada

- Agronet. (2014). *Total crédito agropecuario por departamento - Finagro* (pp. 1– 2). Bogotá, D.C., Colombia. Retrieved from http://www.agronet.gov.co/www/htm3b/repparamnuke_2011.asp?cod=111
- Akemi Ikeda, A. (2009). Reflections on qualitative research in business. *Revista de Gestão USP*, 16(3), 49–64.
- Aktouf, O. (2009). El management como causística y concreción de la “traición crematística.” In Gaëtan Morin Ed. (Ed.), *La administración: entre tradición y renovación* (pp. 153–183). Cali: Artes Gráficas Univalle.
- Bautista, N. (2011). *Proceso de la investigación cualitativa: epistemología, metodología y aplicaciones*. (A. J. Gutierrez, Ed.) (Primera ed, p. 254). Bogotá, Colombia: Manual moderno.
- Bermúdez, L. T., & Rodríguez, L. F. (2013). *Investigación en la gestión empresarial*. (Ecoe Ediciones, Ed.) (Primera ed, p. 304). Bogotá, D.C.
- Blanco-peck, R. (2007). Los Enfoques Metodológicos y la Administración Pública Moderna. *Cinta Moebio*, 27(Poister 2003), 256–265.
- Cano, C. (1998). *Presente y Futuro del Credito Agropecuario. Colección documentos IICA, Serie proyectos especiales No. 2*. ICA (Primera ed, pp. 1 – 23). Bogotá, D.C., Colombia: Le’Print Club Express.
- Comisión Nacional de Crédito Agropecuario. Resolución No 10 de 2014. Por la cual se define el Plan Indicativo de crédito agropecuario para 2015, las condiciones de su colocación y se dictan otras disposiciones. (2014). Bogotá D.C. Colombia: Comisión Nacional de Crédito Agropecuario.
- Cumbre Nacional Agraria: Campesina Étnica y Popular. (2014). *Declaración Política. CUMBRE AGRARIA: CAMPESINA, ÉTNICA Y POPULAR. “Sembrando dignidad, labrando esperanza y cosechando país”*. (pp. 1 –4). Bogotá, Colombia. Retrieved from <http://cms.onic.org.co/wp-content/uploads/2014/03/Declaraci%C3%B3n-Final-Cumbre-Agraria-Mar.-17-14.pdf>
- DANE. (2005). *Estimaciones de la población 1985 -2005 y proyecciones de la población 2005 – 2020 nacional y departamental desagregado por área, sexo y grupos quinquenales de edad*. Bogotá, Colombia. Retrieved from www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/series-de-poblacion
- DANE. (2014). *Cuentas Nacionales Departamentales de Colombia*. Bogotá, D.C., Colombia.

- Dane. (2015a). *Boletín No 2. Caracterización de los productores residentes en el área rural dispersa censada. Resultados entrega 2.* (p. 54). Bogotá, Colombia. Retrieved from <http://www.3ercensonacionalagropecuario.gov.co/content/boletín-no-6>
- Dane. (2015b). *Boletín No 6. Las Unidades de Producción Agropecuaria (UPA): Infraestructura, asistencia técnica y financiamiento.* (p. 51). Bogotá, Colombia. Retrieved from <http://www.3ercensonacionalagropecuario.gov.co/content/boletín-no-6>
- Decreto 663 de 1993. Por el cual se actualiza el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y se modifica su titulación y numeración. (1993). Bogotá D.C., Colombia: Presidencia de la República de Colombia.
- Delegados del Gobierno de la República de Colombia y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia. (2014). *Hacia un Nuevo Campo Colombiano: Reforma Rural Integral* (pp. 15 –16). Habana, Cuba.
- Departamento Nacional de Planeación. (2011). *Plan Nacional de Desarrollo 2010 - 2014. Tomo I.* (pp. 206 – 215). Bogotá, Colombia: Imprenta Nacional de Colombia.
- Fernández Moreno, D., Piñeros Gordo, J., & Estrada, D. (2011). *Reporte de Estabilidad Financiera. Financiamiento del sector agropecuario: situación y perspectivas. Temas de Estabilidad Financiera. Banco de la República.* (Vol. 59, pp. 1–53). Bogotá, D.C., Colombia.
- Finagro. (2012, December 19). Cifra histórica en colocaciones de crédito de FINAGRO, p. 1. Bogotá, D.C., Colombia. Retrieved from <http://www.finagro.com.co/article/cifra-histórica-en-colocaciones-de-crédito-de-finagro>
- Finagro. (2013a). *Informe de gestión sostenible* (pp. 1 – 116). Bogotá, Colombia.
- Finagro. (2013b, August 14). Julio, el mes más alto en crédito, p. 1. Bogotá, D.C., Colombia. Retrieved from <http://www.finagro.com.co/article/julio-el-mes-más-alto-en-crédito-0>
- Finagro. (2014a). Capítulo 1. Crédito Agropecuario y Rural. In *Manual de servicios Finagro.* (Versión 29, pp. 1–31). Bogotá, Colombia.
- Finagro. (2014b). *FAG - Ordinario. Certificados expedidos desde 1993 hasta mayo de 2014 y garantías vigentes a mayo de 2014.* (Vol. 2014, p. 1). Bogotá, D.C., Colombia. Retrieved from http://finagro.com.co/sites/default/files/garantiasexpedidasmovimientohistoricoportipodeproductor_mayo_2014.pdf

- Finagro. (2015). Crédito Agropecuario y Rural. Retrieved from <https://www.finagro.com.co/productos-y-servicios/cr?dito-agropecuario-y-rural>
- Forero Alvarez, J. (2000). *Economía campesina y sistema alimentario en Colombia: Aportes para la discusión sobre seguridad alimentaria*. (Javeriana, Ed.) (pp. 1–44). Bogotá, D.C., Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- Garay Salamanca, L. J., Barberi Gomez, F., & Cardona Landínez, I. (2010). Caracterización de la economía campesina en Colombia. In Siglo del Hombre Editores (Ed.), *Impactos del TLC con Estados Unidos Sobre la economía campesina en Colombia* (pp. 77–102). Bogotá, Colombia: ILSA - Instituto Latinoamericano de Servicios Legales.
- Hernández, J. G. V. (2009). Continuo pendular de la investigación en la administración internacional de las organizaciones : del positivismo funcionalista a la investigación cualitativa y etnográfica. *Univ. Empresa*, 8(16), 113–149.
- Ley 16 de 1990. Por la cual se constituye el Sistema Nacional de Crédito Agropecuario, se crea el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario, Finagro, y se dictan otras disposiciones. (1990). Bogotá, D.C: Congreso de Colombia.
- Liévano Bermúdez, A. (2014, May 12). La fórmula para desactivar el paro: un complemento a La Habana. *La Silla Vacía*, pp. 1 –7. Bogotá, Colombia. Retrieved from <http://lasillavacia.com/historia/la-formula-para-desactivar-el-paro-un-complemento-la-habana-47358>
- López Herrera, F. (2009). La Investigación Cualitativa en Administración. *Cinta Moebio*, 35, 128–145.
- Machado, A., Guzmán Pardo, T., Sierra, D. M., Gonzáles, J. I., Vargas, C., Vanegas, L. H., ... Ospina, A. (2011). *Colombia Rural. Razones para la esperanza*. (PNUD, Ed.) (pp. 1–440). Bogotá, D.C., Colombia: PNUD.
- Mason, M. (2010). Sample Size and Saturation in PhD Studies Using Qualitative Interviews. *Forum: Qualitative Social Research. Sozialforschung*, 11(3), 19.
- Medellín, M., Ordóñez, F., Rios, F., Pedroza, D., & Lacoutre, D. (2014). Es urgente cambiar el modelo de desarrollo del agro y su financiación. *Semana Económica. Asobancaria*, 943, 1–17.
- MinAgricultura. (2014). Crédito Agropecuario. Retrieved from <https://www.minagricultura.gov.co/tramites-servicios/credito-agropecuario/Paginas/default.aspx>

- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2014). Presupuesto General de la Nación 2014. Retrieved from <http://www.minhacienda.gov.co/presupuesto2014/index.html>
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2015). Presupuesto General de la Nación 2016. "Responsabilidad fiscal y social en un nuevo entorno económico", 16.
- Mora Rendón, S. B. (2012). Epistemología y administración: entre el universalismo y el particularismo. In L. F. Garcés Giraldo (Ed.), *Disertaciones Administrativas y Agropecuarias: Gestión y competitividad* (pp. 7–20). Bogotá, D.C., Colombia: Editorial Artes y Letras S.A.S.
- Muñoz Grisales, R. (2011). 5. ¿Epistemología o filosofía de la administración?: Una propuesta de refundamentación. In Siglo del Hombre Editores (Ed.), *Formar en administración. Por una nueva fundamentación filosófica*. (pp. 259 – 271). Bogotá: Fondo Editorial. Universidad EAFIT.
- Packer, M. (2013). *La ciencia de la investigación cualitativa*. (Uniandes, Ed.) (Primera ed, p. 512). Bogotá, D.C., Colombia: Universidad de los Andes. Facultad de Ciencias Sociales.
- Perfetti, J. J., Balcázar, Á., Hernández, A., & Leibovich, J. (2013). *Políticas para el desarrollo de la agricultura en Colombia*. (Fedesarrollo, Ed.) (Primera ed, pp. 1–247). Bogotá, D.C: SAC y Fedesarrollo.
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (2005). *Manual de investigación en ciencias sociales*. (Limusa, Ed.) (Primera Ed, pp. 1–269). México, D.F.: Limusa.
- Ragin, C., Nagel, J., & White, P. (2004). *Workshop on Scientific Foundations of Qualitative Research* (p. 148). Arlington, Virginia. Retrieved from <http://www.nsf.gov/pubs/2004/nsf04219/nsf04219.pdf>
- Reyes, P., & Hernández, A. (2008). El Estudio de Caso en el Contexto de la Crisis de la Modernidad. *Cinta Moebio*, 32(GAO 1990), 70–89.
- Semana. (2014, May 9). Gobierno dice que logró acuerdo con Cumbre Agraria. *Semana*, p. 1. Bogotá, D.C., Colombia. Retrieved from <http://www.semana.com/nacion/articulo/paro-agrario-se-levanta-dice-el-gobierno/386776-3>
- Villar, L. (2013). Prólogo. In *Políticas para el desarrollo de la Agricultura en Colombia* (Primera ed, pp. 1– 14). Bogotá, D.C: Fedesarrollo - SAC.

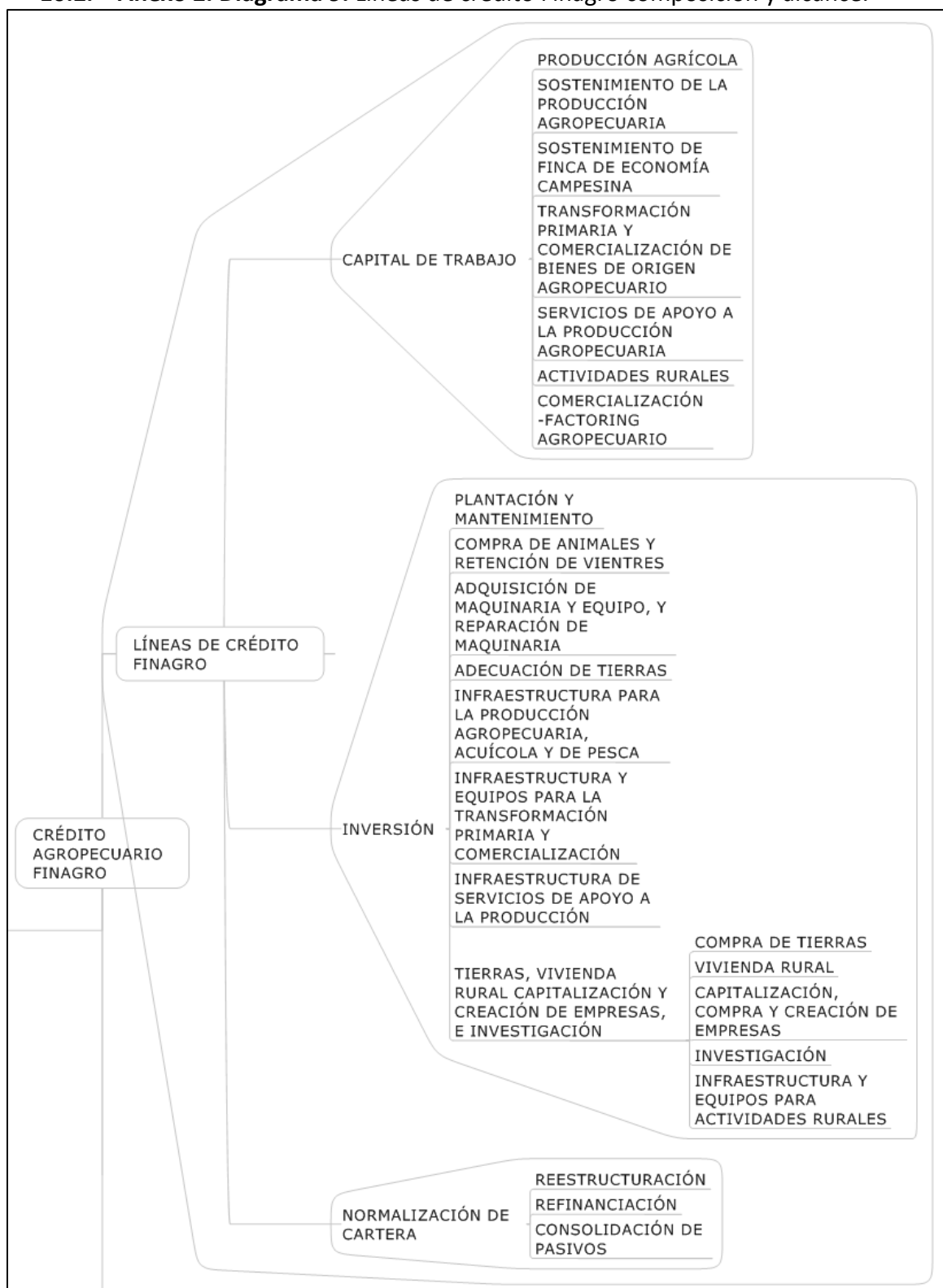
10. Anexos

10.1. Anexo 1. Tabla 2. Condiciones de crédito Finagro, según tipo de productor.

	Activos invertidos en el sector (menos de)	Monto máximo del crédito otorgado	Tasa de interés Máxima	Tasa de redescuento	Cobertura de financiación
1. Pequeños productores, comunidades negras y Organizaciones de pequeños productores					
1.1 Pequeños productores, comunidades negras y Organizaciones de pequeños productores	\$89.320.000	\$ 62.524.000	*DTF (EA) + 7 Plazo > 10 años, tasa libre	DTF (EA) - 2.5	Hasta 100% costos directos del proyecto
1.2 Mujer rural bajos ingresos	\$62.524.000		*DTF (EA) + 5 Plazo > 10 años, tasa libre		
2. Microcrédito agropecuario y rural					
2.1 Pequeño productor	\$89.320.000	\$15.400.000	Libre	Libre sin ser inferior a DTF (EA) + 2.5	Hasta 100% del capital de trabajo
2.2 Microempresa	\$308.616.000				
3. Programa Especial de Fomento de Desarrollo Agropecuario					
3.1 Crédito asociativo con integrador					
3.1.1 Solo pequeños productores			*DTF (EA) + 6 Plazo > 10 años, tasa libre	DTF (EA) - 2.5	Hasta 100% costos directos del proyecto
3.1.2 Todo tipo de productor			*DTF (EA) + 10 Plazo > 10 años, tasa libre	DTF (EA) + 2	Hasta 80% costos directos del proyecto
3.2 Crédito individual con operador					
3.2.1 Pequeños productores			*DTF (EA) + 6 Plazo > 10 años, tasa libre	DTF (EA) - 2.5	Hasta 100% costos directos del proyecto
3.2.2 Medianos y grandes productores			*DTF (EA) + 10 Plazo > 10 años, tasa libre	DTF (EA) + 1 Consolidación DTF (EA) + 2	Hasta 80% costos directos del proyecto
3.3 Crédito Asociativo con encadenamiento					
3.3.1 Solo pequeños productores			*DTF (EA) + 5 Plazo > 10 años, tasa libre	DTF (EA) - 3.5 Normalización DTF (EA) - 2.5	Hasta 100% costos directos del proyecto
3.3.2 Todo tipo de productor			*DTF (EA) + 7 Plazo > 10 años, tasa libre	DTF (EA) + 0.5 Normalización DTF (EA) + 2	Hasta 80% costos directos del proyecto
*Plazos inferiores a 10 años que capitalicen intereses, la tasa de colocación se podrá incrementar.					

Fuente: Elaboración propia, con base en el manual de crédito Finagro 2014.

10.2. Anexo 2. Diagrama 9. Líneas de crédito Finagro composición y alcance.



Fuente: elaboración propia con base en el manual de usuarios Finagro 2014.

10.3. Anexo 3. Tabla 3. Áreas y categorías para recolección y análisis de información

#	ÁREA	CATEGORÍA	CARACTERÍSTICAS	DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN
1	DIRECCIÓN EMPRESARIAL	Productor		CARACTERIZACIÓN	¿Cuáles son las características del productor?
		Planeación de la producción	Formulación de políticas, directrices y planes a largo plazo	FORMALIZACIÓN	¿Cuál es el estado de planeación en la explotación y su dirección a mediano plazo?
				ACTIVOS	
				PASIVOS	
				PYG	
				SISTEMA DE INFORMACIÓN CONTABLE	
2	PLANEACIÓN Y TOMA DE DECISIÓN CREDITICIA	Asistencia técnica y desarrollo científico - técnico	Planeación de acciones a corto, mediano y largo plazo; y el aumento de la capacidad productiva de la explotación	PLANEACION FINANCIERA	¿Con qué criterios se toman las decisiones productivas y de endeudamiento?
				PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA, PRODUCTIVA Y DE MERCADOS	
3	EJECUCIÓN CREDITICIA	Proceso toma de crédito agropecuario	Acción sobre políticas y planes a implementar en el corto, mediano y largo plazo dentro de la organización	TAMAÑO DEL CRÉDITO Y FUENTE DE RECURSOS (PUBLICO/PRIVADO)	¿Funciona el proceso crediticio?
				FUNCIONALIDAD DEL CRÉDITO	
				ALCANCE DEL CRÉDITO	
				VIABILIDAD DEL CRÉDITO	
		Conocimiento de programas e incentivos		DIVULGACIÓN	¿Qué información es relevante?
		Nuevo desarrollo científico y técnico incorporado en la explotación		CAMBIOS EN LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS Y DE PRODUCCIÓN	¿Qué conocimiento es relevante?
4	RETROALIMENTACIÓN DEL PROCESO CREDITICIO	Satisfacción del beneficiario	Toma de consciencia sobre el proceso crediticio	RETROALIMENTACIÓN DEL PROCESO CREDITICIO	¿Cuál es el estado de satisfacción?
		Mejoras al proceso crediticio			¿Qué mejoras se deben implementar?

Fuente: elaboración propia con base en el marco de referencia consultado.

10.4. Anexo 5. Tabla 4. Preguntas realizadas durante la recolección de información en campo.

#	PREGUNTAS	verificación
1	¿Nivel de formación?, ¿edad?, ¿género?	
2	¿Se considera empresario del campo o campesino?	
3	¿Cómo se compone su núcleo familiar?	
4	¿Alguien en su casa se encuentra empleado en otro tipo de actividad?	
5	¿A qué actividad productiva se dedica actualmente?	
6	¿Depende exclusivamente de la actividad agropecuaria para vivir?	
7	¿Tiene constituida formalmente su empresa?	
8	¿Es propietario de tierra?	
9	¿En cuánto aproximadamente valora su empresa, actualmente?	
10	Si vendiera todos los bienes que tiene en el sector productivo, ¿cuánto cree que le darían?	
11	¿Cómo le ha ido en el último año de actividad?	
12	¿Qué tan endeudado se siente?	
13	¿Siente que ha ganado o ha perdido dinero?	
14	¿Qué es lo más importante para usted dentro de la producción que tiene?	
15	¿Usted tiene algún sistema para saber si ha ganado dinero o ha perdido?	
16	¿En cuánto estima esa mejora o pérdida?, millones de pesos.	
17	¿Sabe que productos van mejor este semestre?	
18	¿Sabe en qué área trabajar el año que viene?	
19	¿Alguna vez ha contratado un profesional?	
20	¿Cómo hizo para saber cuánto dinero pedirle al banco?	
21	¿Cómo hace para saber si le hace falta o le va a hacer falta dinero para trabajar?	
22	¿Cómo o por qué decidió tomar un crédito agropecuario?	
23	¿Usted cree que necesita asistencia técnica?	
24	¿En qué área cree que necesita la asistencia técnica?	
25	¿Alguna vez ha solicitado asistencia técnica?	
26	¿Es costosa esa asistencia?	
27	¿Para qué ha solicitado asistencia técnica?, ¿finanzas?, ¿ventas?, ¿producción?	
28	¿Con que entidad tiene actualmente crédito agropecuario?	
29	¿Cuánto le prestaron?	
30	¿Para qué le prestaron?	
31	¿A qué tasa de interés le prestaron?	
32	¿Le alcanzo lo que le prestaron?	
33	¿En qué invirtió el dinero que le prestaron?	
34	¿El producto se vende bien?, ¿Dónde lo vende?	
35	¿Más o menos cuanto le pagan por lo producido?	
36	¿Cuánto tiempo se demoró todo el proceso del crédito en el banco?	
37	¿Cómo fue el proceso de crédito?, ¿Cómo le pareció?, ¿por qué?	
38	¿Cuál fue el requisito más difícil que tuvo que cumplir?	
39	¿Tuvo que acudir a alguien para que le ayudara a tramitar el crédito?, ¿más o menos cuánto le cobraron?	
40	¿En qué parte del proceso del crédito se encuentra?	
41	¿Cuántas cuotas le faltan?	
42	¿En cuánto tiempo calcula que acaba de pagar su crédito?	
43	¿Cuánto dinero le falta por pagar?	
44	¿Conoce algún incentivo que le brinde el gobierno, para facilitar el desempeño de su actividad productiva?	
45	¿Conoce el ICR?, ¿FAG?, ¿CIF?, ¿FONSA? ¿PRAN?	
46	¿Cómo se enteró del programa crediticio al que aplico?	
47	¿Qué cambios tuvo que hacer en su finca para que le otorgaran el crédito?	
48	¿En el sistema de producción?	
49	¿En el sistema administrativo?	
50	¿Cree que esos cambios fueron buenos para usted y para su producción?	
51	¿Esos cambios le ayudaron a pagar las cuotas del crédito?	
52	¿Se siente satisfecho con el proceso de crédito que tomó?	
53	¿Hubiera querido invertir en otro sector?	
54	¿Volvería a tomar un crédito agropecuario?	
55	Si pudiera mejorar alguno de los trámites que le toco hacer para acceder al crédito, ¿Cuál mejoraría?	
56	¿Le recomendaría a un amigo suyo que tomara un crédito agropecuario?	
57	¿Le recomendaría el mismo banco?	
58	¿Qué opción le recomendaría como medio de financiamiento?	
59	En una frase. Defina el proceso del crédito que tomo	

Fuente: elaboración propia con base en el marco referencia consultado.

10.5. Anexo 6. Comparación de requisitos para acceso a acceso al crédito agropecuario.

Los requisitos de acceso a crédito agropecuario, varían dependiendo de las políticas particulares de cada entidad financiera.

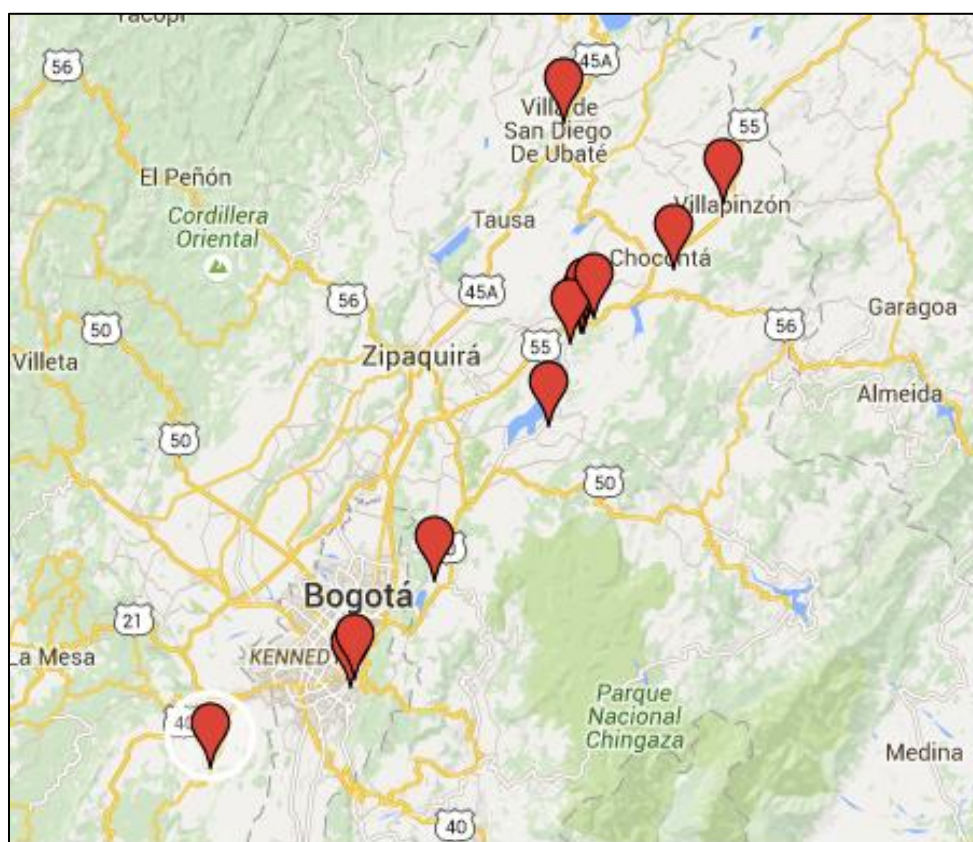
Para elaborar la tabla comparativa entre requisitos para acceder a crédito agropecuario, se tomaron 12 entidades financieras del mercado registradas en la página web de la Superintendencia Financiera. En la **Ilustración 1** (imagen de tabla en Excel) se muestra un fragmento de la tabla. Para ver la tabla completa, ir al archivo de Excel adjunto: **“Comparación requisitos acceso a crédito.xlsx”**

10.6. Anexo 6. Ilustración 1. Comparación de requisitos para acceso al crédito agropecuario.

REQUISITOS PARA ACCESO A CRÉDITO AGROPECUARIO DE ORIGEN ESTATAL POR INTERMEDIO DE ENTIDADES FINANCIERAS													
ENTIDAD	Codeudor y/o Avalista	INFORMACION GENERAL				INFORMACION FINANCIERA		Garantías	OTROS			FINANCIABLES	
		Declaración de renta ó	Certificado NO declarante	Bono y/o Certificado de depósito de mercancía (C.D.M)	Solicitud de Crédito	Certificado Existencia y Representación Legal	Balance general y estados financieros	Certificados de libertad / Activos fijos diferentes a vehículos	Experiencia y planificación	OTROS	OTROS	INVERSIÓN	CAPITAL TRABAJO
DAVIVIENDA	SI (cuando aplique)	Dos últimas declaraciones de renta con soportes respectivos o estados financieros (También para codeudores y/o Avalistas)	SI (cuando aplique)		Diligenciada por el solicitante y el planificador	No mayor a 30 días (Persona Jurídica)	Persona natural NO. Persona Jurídica SI, adicional: Informe revisor fiscal y fotocopia tarjeta profesional	SI. De ser el caso, también de los ofrecidos en garantía hipotecaria	Mínimo 2 años de experiencia en el sector. Planificación del proyecto elaborada por profesional del sector	Contrato de arrendamiento de predios donde se llevara a cabo el proyecto	Visita previa al predio del proyecto por parte de un funcionario de la oficina bancaria	Líneas y programas regulados por Finagro	Líneas y programas regulados por Finagro
BANCO AGRARIO	SI (cuando aplique)	Dos últimos periodos fiscales con soportes respectivos	SI (cuando aplique)	SI	Diligenciada por el solicitante, Codeudor, Deudor solidario o Avalista cuando se requiera	Persona Jurídica	Persona natural NO declarante: Últimos dos años y uno con corte al trimestre reciente. Si esta obligado a llevar registros contables: tres últimos años, 2 con corte fiscal y uno con corte comercial	Bono y/o Certificado de depósito de mercancía (C.D.M). Fotocopia recibos de pago impuesto predial último año, o fotocopia de los certificados de tradición y libertad con vigencia menos a 180 días. Fotocopia tarjeta propiedad vehículo		(cuando se requiera) Fotocopia comprobantes pago nómina últimos tres meses y/o contratos arrendamientos y/o certificado de ingresos por contador público (anexar tarjeta profesional)		Hasta 12 años: plantación y mantenimiento, Copra animales, retención vientes, Adquisición maquinaria, adecuación tierras, infraestructura y equipos, Compra de tierras, investigación, creación empresas, vivienda rural	24 meses. Producción agrícola, Sostenimiento producción, transformación primaria y comercialización, Bonos prenda, Artesanías, Servicios apoyo a la producción agropecuaria

Fuente: elaboración propia con base en información de la Superintendencia Financiera y páginas oficiales de las entidades bancarias.

10.7. Anexo 7. Ilustración 2. Puntos de recolección de información.



Fuente: elaboración propia. Puntos GPS tomados durante la realización de las entrevistas en campo.

10.8. Anexo 8. Listado de códigos empleados durante la investigación.

Códigos co-ocurrentes

UH: CREDITO AGROPECUARIO COLOMBIA
File: [C:\Documents and Settings\Yamel\Mis documentos\document...\CREDITO AGROPECUARIO COLOMBIA.hpr7]
Edited by: Super
Date/Time: 2015-11-30 22:29:48

Abandono {15-8} [31]
Actividad Productiva {65-10} [6]
Activos {69-8} [6]
Alcance del crédito {42-5}~ [1]
Asistencia Técnica {85-13} [4]
Caracterización {73-9} [4]
Costo de la deuda {35-7} [1]
Divulgación {41-5} [1]
Edad {5-7} [1]

Escolaridad {7-6} [1]
 Fuente de recursos {64-10} [1]
 Funcionalidad del crédito {95-11}~ [4]
 Funcionamiento del crédito {105-5}~ [1]
 Grupo poblacional {19-6} [1]
 Incentivos hacia la deuda {45-8} [3]
 Matriz de riesgos {64-15} [8]
 Oficio {6-5} [2]
 Organizacional {12-10}~ [3]
 Pago del crédito {108-16}~ [3]
 Pasivos {18-7} [1]
 Pérdidas o ganancias {88-16} [11]
 Planeación administrativa {102-14} [5]
 Planeación de mercados {120-11} [5]
 Planeación financiera {134-16} [2]
 Planeación productiva {191-15} [9]
 Procesos asociativos {25-8} [1]
 Requisitos {68-9} [2]
 Satisfacción beneficiario {85-8} [5]
 Seguro agropecuario {25-5} [4]
 Tecnología productiva {70-7} [4]
 Viabilidad del crédito {53-6}~ [1]
 Violencia {26-7} [4]

Para cada código, entre corchetes se muestra la cantidad de citas y relaciones generadas durante en las entrevistas y durante la codificación. Entre paréntesis se muestra la coocurrencia con otros códigos, es decir, las veces que un código se relaciona con otro durante el discurso.

10.9. Anexo 9. Relaciones semánticas entre los principales códigos analizados. (Códigos más densos y fundamentados).

Lista de vecinos de código
Código-filtro: Todos

UH: CREDITO AGROPECUARIO COLOMBIA
 File: [C:\Documents and Settings\Yamel\Mis documentos\document...\CREDITO AGROPECUARIO COLOMBIA.hpr7]
 Edited by: Super
 Date/Time: 2015-11-30 22:29:39

Código: Planeación administrativa {102-14}
 <asociado con> Experiencia en producción
 <afecta> Pago del crédito
 Asistencia Técnica <asociado con>
 Escolaridad <afecta>
 Garantías de pago <depende de>
 Matriz de riesgos <afecta>
 Planeación de mercados <es parte de>

Planeación financiera <asociado con>
Planeación productiva <asociado con>
Planificación del proyecto <es parte de>
Procesos asociativos <depende de>
Sistema de información <asociado con>
Tamaño del crédito <asociado con>
TIC's <afecta>

Código: Planeación de mercados {120-11}
<es causa de> Matriz de riesgos
<afecta> Pago del crédito
<es parte de> Planeación administrativa
Aplicación de recursos <depende de>
Asistencia Técnica <asociado con>
Cambios en sistemas productivos <asociado con>
Pérdidas o ganancias <es causa de>
Planeación productiva <depende de>
Planificación del proyecto <afecta>
Tecnología productiva <asociado con>
TIC's <afecta>

Código: Planeación financiera {134-16}
<depende de> Asistencia Técnica
<depende de> Fuente de recursos
<asociado con> Matriz de riesgos
<asociado con> Planeación administrativa
<depende de> Planeación productiva
Alcance del crédito <afecta>
Aplicación de recursos <depende de>
Cambios en sistemas productivos <asociado con>
Costo de la deuda <afecta>
Experiencia en producción <afecta>
Incentivos hacia la deuda <afecta>
Pérdidas o ganancias <es causa de>
Planificación del proyecto <afecta>
Sistema de información <afecta>
TIC's <afecta>
Violencia <afecta>

Código: Planeación productiva {191-15}
<depende de> Fuente de recursos
<depende de> Incentivos hacia la deuda
<es causa de> Matriz de riesgos
<afecta> Pago del crédito
<asociado con> Planeación administrativa
<depende de> Planeación de mercados
Aplicación de recursos <depende de>
Asistencia Técnica <asociado con>
Cambios en sistemas productivos <asociado con>
Experiencia en producción <afecta>
Planeación financiera <depende de>
Planificación del proyecto <afecta>
Sistema de información <afecta>
Tecnología productiva <asociado con>
TIC's <afecta>

Código: Planificación del proyecto {24-19}

<afecta> Activos
<afecta> Cambios en sistemas administrativos
<afecta> Cambios en sistemas productivos
<afecta> Fuente de recursos
<afecta> Matriz de riesgos
<afecta> Pasivos
<es parte de> Planeación administrativa
<afecta> Planeación de mercados
<afecta> Planeación financiera
<afecta> Planeación productiva
<es parte de> Requisitos
<afecta> Satisfacción beneficiario
<es parte de> Solicitud crédito
<depende de> Tamaño del crédito
<es parte de> Trámites
Alcance del crédito <depende de>
Tasa de interés <afecta>
TIC's <afecta>
Viabilidad del crédito <depende de>

Código: Requisitos {68-9}

Actividad Productiva <es parte de>
Duración del proceso de solicitud <depende de>
Edad <es parte de>
Experiencia crediticia <es parte de>
Experiencia en producción <es parte de>
Garantías de pago <es parte de>
Organizacional <afecta>
Pago del crédito <es parte de>
Planificación del proyecto <es parte de>

Código: Viabilidad del crédito {53-6}-

<es parte de> Funcionamiento del crédito
<depende de> Planificación del proyecto
<depende de> Trámites
Control de inversión <asociado con>
Experiencia en producción <afecta>
Solicitud crédito <depende de>

10.10. Anexo 10. Audios de las entrevistas realizadas.

En el documento digital, se incluyen los audios de las entrevistas realizadas en formato .mp3

La tabla 5, muestra el listado completo de las entrevistas así como su tiempo de duración.

Tabla 5. Listado de entrevistas realizadas y duración de audios.

ID*	DURACION AUDIO
1	0:49:45
2	01:22:18
3	0:34:17
4	1:25:43
5	00:34:05
6	01:12:14
7	01:00:23
8	00:58:16
9	01:23:38
10	00:40:08
11	00:35:41
12	00:17:53
13	01:22:36

Fuente: elaboración propia con base en la información recolectada.

*Los nombres de los entrevistados fueron eliminados, asumiendo criterios de confidencialidad.